

Anssi Salo

Henkilöriskit ja niiden hallinta startup-yrityksissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Tekijä Otsikko	Anssi Salo Henkilöriskit ja niiden hallinta startup-yrityksissä
Sivumäärä Aika	55 sivua + 1 liite Marraskuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja henkilöstön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Heikki Hyvärinen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä henkilöriskit koetaan startup-yrityksissä merkittävimpiä, miten henkilöriskeihin on näiden yritysten kannalta keskeisten osa-alueiden osalta pyritty vaikuttamaan ja pohtia myös tähän liittyen mahdollisesti löydettävissä olevia kehittämiskohteita. Aihetta päädyttiin tarkastelemaan sen ajankohtaisuuden sekä koetun mielenkiintoisuuden johdosta.</p> <p>Opinnäytteen toteutustavaksi valittiin tutkimustyyppinen työ, jossa hyödynnettiin laadullista menetelmää yhdistettynä verkon kautta toteutettuun puolistrukturoituun kyselylomakkeeseen, joka lähetettiin sadalle kohdeyritykselle. Lomake toimi pääasiallisena keinona käsiteltävään aiheeseen liittyvän tiedon keräämisessä suomalaisilta startup-yrityksiltä. Käsitelty aihe oli laaja, joten sitä tarkasteltiin lähinnä riskienhallinnan perusperiaatteiden ja henkilöstötyön kautta.</p> <p>Opinnäytetyössä selvisi, että kohdeyrityksissä koettiin tietyt henkilöriskit ja riskitekijät erittäin merkittäviksi, mutta niiden hallintaan liittyvää toimintaa oli vaihtelevasti. Merkittävimmiksi koetut riskit liittyivät erityisesti korkeaa osaamista vaativiin tehtäviin yhdistettynä yritysten kohtuullisen pieneen henkilöstömäärään, mistä seurasi muun muassa vastuiden keskittyminen ja jokseenkin heikko kyky varautua henkilöstöön liittyviin muutoksiin.</p> <p>Lisäksi havaittiin, että yrityksissä nähtävästi koetaan, etteivät ne kykene täysin onnistuneesti vaikuttamaan mahdollisesti niihin kohdistuviin henkilöriskeihin muun muassa pienen henkilöstömäärän ja vähäisten taloudellisten resurssien takia.</p>	
Avainsanat	startup, henkilö, riski, hallinta, henkilöstötyö

Author Title	Anssi Salo People Risks and Their Management in Startup Businesses
Number of Pages Date	55 pages + 1 appendix November 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Human Resources Management and Organizational Development
Instructor	Heikki Hyvärinen, Senior lecturer
<p>The purpose of this thesis was to examine the most significant people risks in Finnish startup businesses, and also how the companies try to affect possibly important people risks and whether there any possible areas of improvement to be found. The subject was topical at the time and perceived interesting by the author.</p> <p>Research methods used in the thesis were of qualitative type. To gather relevant information for the theoretical framework of the thesis, a web-based semi-structured inquiry was sent to a total of hundred Finnish startup companies. Since people risk management as a whole is a complex and relatively uncharted subject with these types of businesses, it was mainly viewed through the principles of risk management as well as human resources management.</p> <p>The achieved results revealed that certain people risks were especially perceived significant in the companies studied, and there were some measures in place to control the risks, although to a varying degree. The most significant risks were primarily related to knowledge-intensive type of work combined with small sizes of the companies.</p> <p>A number of respondents also seemed to perceive they didn't have sufficient resources to carry out successful people risk management. Lack of financial and personnel resources were mainly listed as the main causes for said observation.</p>	
Keywords	People, Risk, Management, Startup, Business, HRM

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tavoite	2
1.3	Käytetyt menetelmät ja rajaus	2
2	Startup-yritys	3
2.1	Käsitteen määrittelyä	3
2.2	Startup-yrityksiin liittyviä havaintoja	5
3	Riski ja riskienhallinta	6
3.1	Riski	6
3.2	Riskienhallinta	7
3.3	Riskienhallinta prosessina	9
3.4	Riskienhallinta PK-yrityksissä	12
4	Henkilöriskit ja niiden hallinta	12
4.1	Henkilöriski	12
4.2	Henkilöriskien osa-alueet	14
4.2.1	Työhyvinvointi sekä terveys	14
4.2.2	Osaaminen	15
4.2.3	Työympäristö sekä työyhteisö	16
4.2.4	Työsuhdeasiat	17
4.2.5	Vahingonteot ja työväkivalta	18
4.2.6	Liikenne ja yrittäjyys	18
4.3	Henkilöriskien hallinnan erityispiirteet	19
4.4	Henkilöriskien tunnistaminen ja arviointi	20
4.5	Riskiin vastaaminen	21
4.6	Vastuu	21
4.7	Raportointi	22
4.8	Henkilöstötyön rooli	23
4.8.1	Hankinta	23
4.8.2	Kehittäminen	25
4.8.3	Palkitseminen	26

5	Opinnäytteen tutkimusosion toteutus	27
5.1	Menetelmä	27
5.2	Lomake	29
5.3	Kyselyn tulokset	30
6	Analyysi ja johtopäätökset	36
6.1	Osaaminen	36
6.2	Avainhenkilöt	37
6.3	Työyhteisö	38
6.4	Työkyky, työnhyvinvointi ja terveys	39
6.5	Työsuhdeasiat ja henkilöstön hankinta	40
6.6	Yrittäjyys ja resurssit	41
6.7	Henkilöriskien tunnistaminen ja arviointi	42
7	Opinnäytteen arviointi sekä pohdinta	43
7.1	Arviointi	43
7.2	Pohdinta	45
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Yrityksille lähetetty verkkolomake	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Henkilöriskit ja niiden hallinta pienissä yrityksissä on aiheena kiinnostava. Kuten Blacker ja McConnell (2015, 7) viittaavatkin, ne voivat poiketa isoista yrityksistä merkittävässäkin määrin. Pienessä yrityksessä yksittäisen ihmisen merkitys yrityksen menestykselle tapaa korostua ja jokainen ihminen on tällöin samanaikaisesti sekä suuri mahdollisuus että merkittävä uhka.

Startup-yritykset ovat usein tällaisia pieniä yrityksiä ja tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan hyvin edustettuna mediassa. Ne ovat ilmeisesti pääosin positiivisen mielenkiinnon kohteita, vaikka joskus kuuleekin niitä hieman väheksyen kuvattavan vain ”pöhinäksi”. Niiden medianäkyvyyttä ovat kasvattaneet erinäiset tapahtumat, kuten Suomessa järjestettävä kansainvälisestikin noteerattu kasvuyrityksille suunnattu tapahtuma Slush. Aina silloin tällöin jokin tällaisista yrityksistä onnistuu pyrkimyksessään tehdä läpimurto omalla alallaan ja päätyy suureen menestykseen samaan tapaan kuin esimerkiksi maailmanlaajuisestikin tunnettu viihdealan toimija Supercell.

Vaikka moni näistä pienistä aloittelevista yrityksistä ei aina onnistukaan pyrkimyksissään menestyä, niistä on silti uskallettu povata Aalto-yliopiston Miki Kuusen (Suomen Kuvalehti 2011) mukaan kansantalouden pelastajia. Muun muassa edellä mainittu Supercell oli Kauppalehden (2016) mukaan vuonna 2015 kolmanneksi suurin yhteisöveron maksaja 176 miljoonalla eurolla heti OP-Ryhmän ja Nordean jälkeen, mikä osaltaan kertonee startup-yrityksissä kytevistä kasvumahdollisuuksista.

Valtioneuvoston kanslian julkaiseman Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat -raportin (2016, 5) mukaan nämä yritykset ovat tärkeitä kuitenkin aivan toisen syyn, eivät vain verokertymän, johdosta. Kyseisessä raportissa on korostettu niiden tärkeyttä kansantaloudelle eritoten siihen perustuen, että ne pyrkivät rohkeasti keskittymään uudelleenlaiseen ja korkean tason osaamiseen, mistä on hyötyä kansantaloudelle kilpailukyvyyn, työllistämisen ja yritysmaailman uudistumisen kannalta: niiden esitetään oman toimintansa kautta ajavan muita yrityksiä kehittämään liiketoimintaansa. Tällaisten yritysten toiminnan ymmärtäminen olisi edellä mainittuun viitaten erittäin hyödyllistä.

1.2 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä henkilöriskit koetaan startup-yrityksissä merkittävimpinä, miten henkilöriskeihin on näiden yritysten kannalta keskeisten osa-alueiden osalta pyritty vaikuttamaan ja myös pohtia tähän liittyen mahdollisesti löydettävissä olevia kehittämiskohteita

Kiinnostuin suuntautumisvaihtoehtoni ja käymieni opintojaksojen saattamana tähän aihealueeseen perehtymisestä ja etenkin oman tietämykseni laajentamisesta. Innoittajana oli myös aiemmin herännyt kysymys siitä, millä tavoin nämä usein tuote- ja kasvukeskeiksi mielletyt yritykset ottavat muunkin kuin tuotekehityksen huomioon toiminnassaan.

1.3 Käytetyt menetelmät ja rajaus

Opinnäytteen muodoksi valikoitui tutkimustyyppinen työ, jossa hyödynnettiin puolistrukturoitua laadullista tutkimusmenetelmää. Aineiston keruu toteutettiin suomalaisille startup-yrityksille sähköpostitse lähetetyllä puolistrukturoidulla lomakkeella, joka toteutettiin Metropolian e-lomaketyökalulla.

Henkilöriskeihin perehdyttäessä ilmeni, että niiden hallinta sisältyy usein muissa kuin suuryrityksissä kaikkeen muuhun päivittäiseen toimintaan, eikä sen riskienhallintaluonnetta välttämättä juurikaan korosteta. Lisäksi henkilöstötyön todettiin olevan keskeinen osa henkilöriskien hallintaa. Näin ollen työssä kytkettiin riskienhallinta ja henkilöstötyö keskeisten henkilöriskien osa-alueiden osalta ja koska kohdeyritykset usein lukeutuvat pk-yritysten alaisuuteen, pyrittiin viitekehyksessä käyttämään juuri näille suunnattua alan tietoa ja kirjallisuutta. Tämä oli suotavaa myös työn rajauksen kannalta, sillä aihe on hyvin laaja.

Aihetta jouduttiin rajaamaan paikoitellen paljonkin, eikä esimerkiksi perinteisempää lainsäädäntöön pohjaavaa henkilöriskien hallintaa sisällytetty työhön, vaan riskienhallinta käsitettiin pitkälti yrityksen tavoitteiden saavuttamista tukevana toimintana.

2 Startup-yritys

2.1 Käsitteen määrittelyä

Startup-yritysten ominaispiirteet eivät edelleenkään ole kaikilta osin kiveen hakattuja, vaikka määritelmä onkin selkiytynyt viime vuosina. Aivan täysin kiistatonta ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei siis ole olemassa. (Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat, 18.) Tässä opinnäytetyössä tuodaan esille erityisesti Valtioneuvoston kanslian julkaisemassa Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat -raportissa esitettyä viiden pääkohdan määritelmää ja vuoden 2016 European Startup Monitorissa esitettyä vaihtoehtoa.

Mainitun valtioneuvoston teettämän raportin viiden pääkohdan määritelmää on tarkennettu alla:

- Pieni yritys
- Yrityksen vanhimman toimipaikan ikä saa olla korkeintaan viisi vuotta. Näin on pyritty eliminoimaan esimerkiksi uudella toiminimellä jatkavat vanhat yritykset.
- Työnantajarekisteriin ilmoittautuminen ja osakeyhtiömuotoinen toiminta. Edellä mainituilla on pyritty rajaamaan pois yritykset, joilla ei ole aikomuksia työllistää enemmän kuin yksi henkilö.
- Itsenäinen ja yksityinen omistus. Tytäryhtiöt sekä valtio- tai kuntaomisteiset toimijat eivät voi täyttää määritelmää, sillä kerrotaan, että niiden motiivit voivat merkittävästi poiketa itsenäisestä ja yksityisestä liiketoiminnasta.
- Yritys täyttää startup-määritelmän ainoan kerran, kun se täyttää yllä mainitut ehdot.

(Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat, 18–20.)

European Startup Monitor (2016, 15) esittää, että pyrkimys kasvuun ja innovointiin erottaa startupit niistä yrityksistä, jotka eivät välttämättä tavoittele minkäänlaista tuntuvaa kasvua vaan lähinnä vakaata markkina-asemaa tai toimivat henkilökohtaisena tulonlähteenä. Samassa yhteydessä on esitetty määritelmä, joka keskittyy pitkälti kolmeen pääkohtaan, jotka ovat seuraavat:

- alle kymmenen vuoden ikä

- innovatiivisten teknologioiden tai liiketoimintamallien omaaminen
- pyrkimys tuloksen ja/tai työntekijämäärän huomattavaan kasvuun.

Jokapäiväistä esimerkkiä haettaessa edellä mainittujen kohtien nojalla esimerkiksi aivan tavallista vastikään perustettua yksityisyrittäjän parturi-kampaamo ei voida lukea startup-yritykseksi, ellei kyseinen yritys toteuttaisi parturi-kampaamotoimintaansa jollakin tapaa huomattavan innovatiivisesti eli käyttäen täysin uusia tai keskeisiltä osin paranneltuja tuotteita tai palveluita ja kasvattaen toimintaansa.

Selvennyksen vuoksi on syytä tarkentaa, mitä innovaatiolla täsmälleen tarkoitetaan. Tilastokeskus määrittelee innovaation seuraavasti:

”Innovaatio on yrityksen markkinoille tuoma uusi tai olennaisesti parannettu tuote (tavara tai palvelu), yrityksen käyttöön ottama uusi tai olennaisesti parannettu prosessi, yrityksen käyttöön ottama uusi markkinointimenetelmä tai yrityksen käyttöön ottama uusi organisatorinen menetelmä liiketoimintakäytössä, työorganisaatiossa tai ulkoisissa suhteissa.

Innovaation (tuotteen, prosessin, markkinointimenetelmän tai organisatorinen menetelmä) on oltava uusi kyseisen yrityksen kannalta. Innovaation kehittäjä voi olla kyseinen yritys tai muut yritykset ja organisaatiot.” (Tilastokeskus a.)

Tilastokeskus mainitsee samassa yhteydessä lisäksi innovaatiotoiminnasta lähikäsitteenä. Tällä tarkoitetaan yksinkertaisesti kaikkea sellaista toimintaa, joka pyrkii luomaan innovaatioita (Tilastokeskus b). Suomessa innovaatorahoituskeskus Tekes tarjoaa startup-yrityksille kohdistettua rahoituspalvelua, jonka kuvauksen yhteydessä on mainittu muun muassa yrityksen alle viiden vuoden ikä ja lisäksi kyky sekä halu laajentaa yritystoimintaa nopeasti vientimarkkinoille (Tekes 2016).

Eric Ries määrittelee kirjassaan *The Lean Startup* startupin aavistuksen syvällisemmin ja mielenkiintoisesta näkökulmasta; hän kuvaa sitä instituutioksi, joka on suunniteltu hyvin uudenlaisen palvelun tai tuotteen luomisen ympärille ja toimii suuren epävarmuuden alaisena. Se eroaa hänen mukaansa tavallisesta uudesta yrityksestä olennaisesti siten, että sillä on käytössään niin uudenlainen liiketoimintamalli tai tuote, että sen menestyksen mahdollisuuksia on vaikea arvioida. Tavallisen uuden yrityksen, jonka tuotteen tai liiketoimintamallin on jo todistettu toimivan jossakin muodossa, menestyksen todennäköisyyttä ja muita riskejä voidaan kyetä ennustamaan ja sille voidaan esimerkiksi täten todennäköisesti myöntää rahoitusta perinteisen pankkilainan muodossa. (Ries 2011, 27–29.) Startupien kohdalla näin ei siis välttämättä ole.

Vaikuttaakin, että etenkin pyrkimys selvään kasvuun ja innovointi ovat hyvin pitkälti universaaleita startup-yritysten ominaispiirteitä. Yllä mainittuja määritelmiä hyödyntäen voitaisiin siis määritellä startup-yritys esimerkiksi siten, että se on:

- Nuori, itsenäinen ja yksityinen yritys
- pyrkivä tuloksen ja/tai työntekijämäärän huomattavaan kasvuun
- innovaatiotoimintaa harjoittava.

2.2 Startup-yrityksiin liittyviä havaintoja

European Startup Monitor -kyselytutkimus kartoitti vuonna 2016 Euroopan alueella toimivien startup-yritysten ominaispiirteitä. Kartoitus tuotti dataa monelta niiden liiketoimintaa koskevalta osa-alueelta, kuten työllistävyydestä, sisäisistä prosesseista, taloudellisesta tilanteesta sekä niiden kokemista haasteista sekä odotuksista politiikkaan ja markkinoihin liittyen. (European Startup Monitor 2016, 13.)

Esille nousi muun muassa, että ne ovat melko pieniä, työllistäen keskimäärin 12 henkilöä, mutta silti suunnitellen palkkaavansa 5,8 uutta työntekijää seuraavan kahdentoista kuukauden aikana. Lähestulkoon kolmasosan käytössä olevasta työvoimasta väitetään tulevan yritysten kotimaan ulkopuolelta. (European Startup Monitor 2016, 53–57.)

Hierarkialtaan startupien on havaittu olevan valtaosin matalia ja tämän ansiosta mahdollisesti toiminnassaan suuria yrityksiä joustavampia. Työntekijöille on määritelty usein selkeät vastuut ja esimerkiksi tiimit, mutta työnkuvissa esiintyy joustavuutta, eikä työntekijöiden vastuita ole aina määritelty. (European Startup Monitor 2016, 61–68.)

Perustajajäsenien esitetään osallistuvan operatiiviseen toimintaan jokseenkin paljon asemastaan huolimatta. Menestymisen strategiaan liittyen tutkimuksessa mainitaan, että tuotekehitys ja nopea kasvu koetaan ensisijaisiksi työkaluiksi, mutta myös organisaation toiminnan kehittäminen mielletään hyödylliseksi toiminnaksi tavoitteiden saavuttamisen kannalta. On kuitenkin huomioitava, että näissä kaikissa mainituissa osa-alueissa esiintyy esimerkiksi maakohtaisia vaihteluita ja kyseessä ovat yleistykset. (European Startup Monitor 2016, 61–68.)

3 Riski ja riskienhallinta

3.1 Riski

Jokapäiväisessä elämässä, arjessa, riskistä puhuttaessa se liitetään useimmiten lähinnä johonkin joko yksilöä tai yhteisöä koskettavaan negatiiviseen tapahtumaan, jonka tapahtumisen varmuudesta ei ole olemassa selvää käsitystä (Kuusela & Ollikainen 2005, 16).

Liiketoiminnasta puhuttaessa määritelmä poikkeaa tästä aavistuksen. Kansainvälisen standardointiorganisaatio ISO:n mukaan riskin määritelmän tausta on moninainen ja sen sisältö on vaihdellut. Määritelmäksi esitetään samassa yhteydessä epävarmuuden vaikutusta organisaation toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin, mikä näin ollen käsittää riskin laajemmin kuin perinteisempi riskin määrittely pelkästään tappion todennäköisyydeksi tai tappion mahdollisuudeksi. Kyseinen määritelmä laajentaa näkökulmaa ottaen huomioon myös riskin mahdolliset positiiviset vaikutukset eli toisin kutsuttuna mahdollisuudet. (ISO 2017b, 13–16.) Arto Suominen (2003, 9–10) tarjoaa tälle yrityksen tavoitteisiin liittyvälle määritelmälle tukea todeten, että liiketoiminnassa riski on mahdollisuus, ettei jokin ennalta asetettu positiivinen tavoite täyty. Hän tarkentaa asiaa vielä siten, että riski koostuu kahdesta asiasta, todennäköisyydestä ja vakavuusasteesta.



Kuvio 1. Riskin muodostuminen (Suominen 2003, 9–10).

Kun kyseessä on jonkin muotoinen liiketoiminta, kerrotaan sen yhteyteen voitavan jokseenkin vakiintuneeseen tapaan hahmottaa neljä riskien pääalajia, jotka ovat taloudellinen, strateginen, operatiivinen ja vahinko (Ilmarinen 2011, 4).

Taloudellisilla riskeillä tarkoitetaan yrityksen rahaprosesseihin liittyviä riskejä. Operatiiviset riskit puolestaan käsittävät jokapäiväisiin käytännön työtehtäviin liittyvät riskit, kun taas strategiset riskit näiden vastapainona liittyvät strategian mukaisen eli useimmiten

pitkän aikavälin tavoitteisiin ja niissä mahdollisesti epäonnistumiseen. Vahinkoriski on määritelmältään riski, jonka lopputulos on aina toteutuessaan jollakin tapaa yritykselle negatiivinen. (Ilmarinen 2011, 4.)



Kuvio 2. Riskien päälaajit (Ilmarinen 2011, 4).

3.2 Riskienhallinta

Riskien haitallisten seuraamusten takia niitä on tietenkin hyödyllistä pyrkiä hallitsemaan. Tiivistetysti kuvattuna riskienhallintaa voidaan luonnehtia järjestelmälliseksi tavaksi tunnistaa riskejä, analysoida niitä ja ottaa käyttöön toimenpiteitä, jotka pyrkivät joillakin tavoin vaikuttamaan organisaation kohtaamaan riskiin (ISO 2017a). Riskienhallinnan keskeisenä tarkoituksena on taata organisaation toiminnan jatkuvuus huolimatta siitä, millaisia muutoksia ja epävarmuutta sen toimintaympäristössä ilmenee. Sen kautta pyritään siis tukemaan juurikin organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Ilmarinen 2011, 4.)

Riskienhallinta on jokaiselle tehokkaaseen sekä menestyksekkääseen toimintaan pyrkivälle yritykselle koosta riippumatta tärkeä osa liiketoimintaa. Menestyksen tiellä mahdollisesti seisovien riskien ymmärrys suuresti edesauttaa niistä selviämistä sekä joskus myös niiden hyödyntämistä. (ISO 2017b, 11). Yrityksen toiminnan jatkuvuus todennäköisesti asettuu pitkällä aikavälillä tarkasteltuna vaakalaudalle, mikäli luotetaan pelkästään onneen riskit tiedostaen, mutta kuitenkin jättäen ne käsittelemättä. Lisäksi riskienhallinnan olisi suotavaa olla järjestelmällistä, koska yksi tämän tyyppisen toiminnan mukanaan tuomista huomattavista eduista on, että se auttaa varautumaan lisäksi myös niihin riskeihin, jotka ovat täysin uudenlaisia ja ennalta-arvaamattomia. (Kuusela & Ollikainen 2005, 155–161.)

Nykyään liiketoiminnan yhteydessä toteutettava riskienhallinta on usein kokonaisvaltaista. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla tarkoitetaan sitä, että ei tarkastella pelkästään yksittäisiä riskejä, vaan tehdään laajempialaista kartoitusta siitä, miten kaikki eri riskit voisivat vaikuttaa koko organisaation tavoitteisiin pitkällä aikavälillä ja suunnitellaan johtaminen ja tavalliset liiketoiminnan prosessit tehtyjen havaintojen mukaan. Tällöin suunnittelu ja toteutus siis tapahtuvat suuremmassa skaalassa yksittäisten tapahtumien käsittelyn sijaan ja riskienhallinta on koko organisaation toimintaa koskettavaa ja siihen sulautuvaa. Tällöin kyseessä on erittäin hyödyllinen johtamisen työkalu. Kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta käytettäneen yleisemmin termin englanninkielistä nimitystä, ERM, joka on lyhenne sanoista Enterprise Risk Management. (Ilmarinen 2011, 4.)

Kuten asiaa riskin määrittelyn yhteydessä jo sivuttiinkin, riskienhallinta ei siis käsitä pelkästään riskeistä juontuvien negatiivisten vaikutusten tunnistamista ja hallintaa, vaan myös sen, millaisia ja kuinka suuria riskejä on kannattavaa ottaa, jotta liiketoiminta voisi hyötyä myös riskien joissakin tilanteissa ilmenevistä positiivisista vaikutuksista. Liian suuri tai liian pieni riskienotto eivät tavallisesti kumpikaan ole suositeltavia ratkaisuja voittoa tavoittelevan yrityksen näkökulmasta ajatellen, vaan yrityksen olisi löydettävä toimintaansa ja siihen kohdistuvia riskejä havainnoimalla piste, jossa positiiviset ja negatiiviset riskit olisivat toivottavassa suhteessa toisiinsa nähden. (Lam 2014, 3–4.) Esimerkiksi ko-
vaan kasvuun pyrkivä yritys saattaa olla valmis hyväksymään suuriakin riskejä.

Riskienhallintaratkaisuja tehdessä sekä suunniteltaessa joudutaan niiden toteutukseen liittyen luonnollisesti miettimään, kuinka paljon nämä ratkaisut tulisivat maksamaan (Suominen 2003, 97). Kun harkitaan riskienhallinnan ottamista osaksi liiketoimintaa, hyvänä perusteena jonkin muotoisen riskienhallinnan käyttöönotolle voi olla lisäarvon luominen (ISO 2017a).

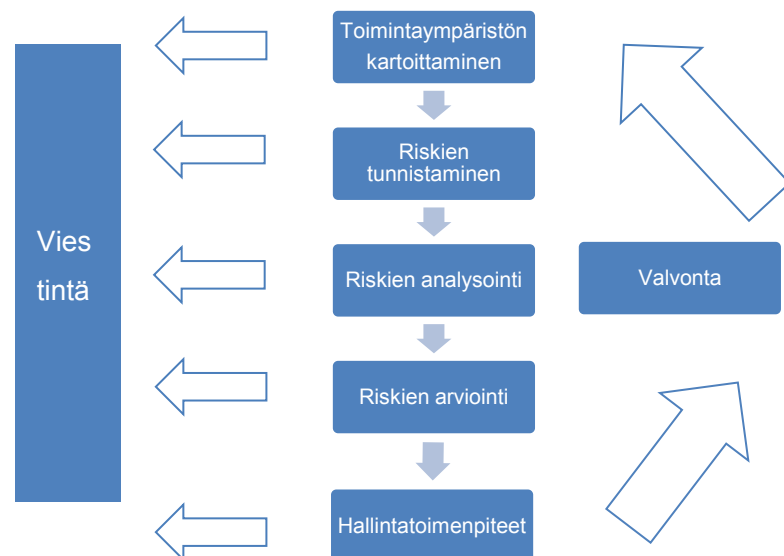
Riskienhallinnan pääperiaatteiksi esitetään muun muassa:

- arvon luonti
 - osa organisaation prosesseja ja päätöksentekoa
 - systemaattisuus ja relevanteimpaan tietoon perustuminen
 - mukautettavuus ja muutoksiin vastaaminen
 - inhimillisten sekä kulttuurillisten tekijöiden huomiointi
 - läpinäkyvyys.
- (ISO 2017a.)

3.3 Riskienhallinta prosessina

Riskienhallinnasta puhuttaessa esiin nousee usein käsite riskienhallintaprosessi, josta useimmat lienevät jotakin kautta kuulleet. Onnistuneen riskienhallinnan perusedellytyksiksi esitetään usein juurikin vaihteellisuutta ja suunnitelmallisuutta, jotka prosessimuutoksen lähestyminen pyrkii takaamaan (Kuusela & Ollikainen 2005, 156). Riskienhallinnan prosessi on jatkuva ja kuten kohta esitetystä kuvioista käykin hyvin esille, sen vaiheet ovat hyvin pitkälti kytköksissä toisiinsa. (Ilmarinen 2011, 5.)

Alla kuvattu prosessikaavio on yksi esimerkki siitä, miten yrityksessä toteutettava hallintaprosessi voi toimia. Tässä kappaleessa esitetty kuvio ja prosessiesimerkki mukailevat ISO 31000:2009 -standardissa esitettyä riskienhallintaprosessia. Vastaavia standardeja ja prosesseja on toki olemassa muitakin.



Kuvio 3. ISO 31000:2009 -standardia mukaileva riskienhallintaprosessikaavio.

Koko prosessi alkaa riskienhallinnan prosessin toimintaympäristön läpi käynnillä. Seuraavat kolme vaihetta, riskien tunnistaminen, analysointi ja arviointi voidaan niputtaa yhteen ja siitä näistä kaikista kolmesta käyttää yksinkertaisesti nimitystä riskiarviointi. Kuuselan ja Ollikaisen (2005, 150, 156) mukaan näiden vaiheiden yhteydessä on syytä käyttää niitä varten luotuja työkaluja, joiden avustuksella yritykselle voidaan luoda esimerkiksi riskiprofiili tai jokin muu tuotos, joka auttaa hahmottamaan, esimerkiksi visualisoiden, yritystä jollakin tapaa koskettavia riskejä.

Riskien tunnistaminen käsittää mahdollisimman monen organisaation toimintaan vaikuttavan riskin tunnistamisen sekä kuvailun ja senkin tulisi olla luonteeltaan jatkuvaa (Kuusela & Ollikainen 2005, 141). Tunnistamisessa voidaan työkaluista hyödyntää muun muassa tarkastuslistoja ja kyselyjä silloin, kun halutaan löytää pääasiassa kaikista selvimpiä ja vakavimpia yritystä kohtaavia riskejä. Toinen esitetty vaihtoehto on työpajamuotoinen riskien tunnistaminen, jossa keskiössä on henkilöstön osallistaminen ja ajatusten jakaminen. Sen suurimpana etuna väitetään olevan saavutettava laaja ja selkeä mielipiteiden kirjo. Menetelmän toimivuus riippuu siitä, ovatko oikeat henkilöt paikalla ja saavatko kaikki osapuolet äänensä kuuluviin. (Hopkin 2014, 143–144.)

Kaavion mukaisessa prosessissa analysointivaihe käsittää riskin luonteen määrittelyn sekä sen, kuinka todennäköinen tämä riski on ja mitkä sen mahdolliset vaikutukset tulisivat olemaan. Riskin arviointi puolestaan hyödyntää analysointivaiheen pohjalta luotua tietoa ja vertaamalla niitä organisaation tavoitteisiin määrittelee sen, onko riski organisaation kannalta hyväksyttävä. (ISO 2017a.) Tätä voidaan havainnollistaa esimerkiksi riskikartoilla, joille riskit sijoitetaan asteikolle vakavuuden ja todennäköisyyden perusteella.

Näiden vaiheiden pohjalta saatuja tietoja hyödyntäen riskiin voidaan vastata keinoilla, jotka pyrkivät suhtautumaan siihen tai muokkaamaan sitä esimerkiksi seuraavin tavoin:

- riskin hyväksyminen
- riskin perimmäisen syyn välttely tai poistaminen eli usein siihen johtavan asian tai toiminnan välttely
- riskin todennäköisyyden tai seurauksien muokkaaminen ja niihin varautuminen
- riskin jakaminen jonkin toisen osapuolen kanssa.

(Kuusela & Ollikainen 2005, 16.)

Riskiin suhtautumiseen ja mahdollisiin hallintatoimenpiteisiin vaikuttavat ensinnäkin riskin todennäköisyys sekä vakavuus eli kaksi perustekijää, joista riski koostuu. Todennäköisyydeltään vähäiset ja vakavuudeltaan pienet riskit olisi mieluummin kannattavaa ottaa yrityksen omalle vastuulle kuin käyttää resursseja niiden hallintaan. Todennäköisyyden ollessa suuri, mutta vakavuuden pieni, voidaan ne ottaa omalle vastuulle, mutta todennäköisyyden vähentämisen tähtäävien toimenpiteiden tulisi olla harkinnassa. Todennäköisyydeltään vähäiset, mutta vakavuudeltaan suuret riskit taas olisi suotavaa siirtää esimerkiksi vakuuttamalla. Neljännessä tapauksessa eli sekä riskin todennäköisyyden ja vakavuuden ollessa suuria, on niihin kohdistettava todennäköisyyttä pienentäviä ja vastuuta jakavia tai siirtäviä toimenpiteitä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 159.)

Kuusela ja Ollikainen (2005, 158) kertovat lisäksi, että riskienkantokyvyn suhteen on kehitetty kolme yksinkertaistettua nyrkkisääntöä. Pienet ja yleiset sekä vähemmän yleiset, mutta taloudellisilta seurauksiltaan vähäiset tai keski-suuret vahingot olisi suositeltavaa jättää omalle vastuulle. Vain vakavat taloudelliset seuraukset tulisi vastuun osalta jakaa tai siirtää. Suominen (2003, 97) huomauttaa kuitenkin, että yrityksen tulisi joka tapauksessa oltava kyvykäs kantamaan kaikista riskeistä aiheutuvat taloudelliset seuraukset.

Käytettävien hallintatoimenpiteiden monipuolisuus on yksi avaintekijöistä riskeiltä suojautumisessa (Suominen 2003, 111). Kun puhutaan siitä, miten riskiin tulisi vastata, niin on huomattava, että aivan kaikkia yritystä kohtaavia riskejä ei aina ole mahdollista tunnistaa tai ennustaa, joten yksipuolisuus hallintakeinojen osalta ei ole toivottavaa. Hallintatoimenpiteitä, niiden määrä ja laatua suunniteltaessa on kuitenkin otettava huomioon taloudelliset rajoitteet ja keinojen soveltuminen juuri kyseiseen käyttötarkoitukseen (Kuusela & Ollikainen 2005, 156).

Aivan lopuksi prosessikaaviossa mainittu valvonta pyrkii arvioimaan itse prosessia ja sen onnistumista sekä kehittämistarpeita. Viestintä on valvonnan tapaan tukitoimijan roolissa ja tämän takia sekin onkin liitetty jokaiseen vaiheeseen. Kattavalla viestinnällä pyritään varmistamaan tiedon kulkeminen vaiheesta toiseen sekä kaikille prosessissa osallisina oleville ryhmille. Se kohdistuu myös organisaation ulkoisiin sidosryhmiin, joilta voidaan esimerkiksi pyytää näkemyksiä asiasta ennen kuin tehdään riskienhallintaa koskevia päätöksiä (ISO 2017a.)

3.4 Riskienhallinta PK-yrityksissä

Kerrotaan, että riskienhallinta on sen tarkoituksesta puhuttaessa pitkälti saman tyyppistä kaikissa yrityksissä, mutta keskeisin ero pienien ja suurien yritysten riskinhallinnassa liittyy henkilöstöresursseihin ja niiden käyttöön sekä riskienhallinnan rooliin sekä ilmenemismuotoon. Pienille yrityksille on monesti tyypillistä se, että riskienhallinta nähdään niissä jokseenkin toissijaisempana asiana. Lisäksi resurssirajoitteidensa takia ne eivät usein halutessaankaan pystyisi nimittämään tälle prosessille omaa osastoa tai henkilöä, vaan riskienhallinta voikin sulautua kaikkeen päivittäiseen toimintaan. (Ilmarinen 2011, 4.)

Myös Suomisen (2003, 97) mukaan riskienhallinta tapahtuu muissa kuin suurissa yrityksissä, etenkin pienissä, usein tyypillisesti osana kaikkea päivittäistä toimintaa, eikä näiden päivittäisten asioiden riskienhallintaluonnetta korosteta tai siitä ei edes välttämättä ole samaan tapaan hyötyä kuin suuremmissa yrityksissä. Yrityksen koosta huolimatta riskien olemassaolo ei kuitenkaan katoa, vaan niiden huomiointi toiminnassa on olennaista. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on myös väitetty tapahtuvan joidenkin riskien jääminen yrityksen omalle vastuulle täysin asiaa tiedostamatta. Riskiä ei tällöin ole havaittu ollenkaan tai se on arvioitu merkittävästi pienemmäksi kuin se todellisuudessa on. (Suominen 2003, 140.) Tämä lisäksi niiden riskienkatokyky eli kyky selviytyä mahdollisesti toteutuvien riskien aiheuttamista vahingoista on usein pienempi (Suominen 2003, 219). Miten asia mahtaa näkyä merkittävään kasvuun pyrkivissä startup-yrityksissä?

4 Henkilöriskit ja niiden hallinta

4.1 Henkilöriski

Riskienhallintaprosessia käsitelleessä kappaleessa esitettiin prosessinäkökulmaa, joka esittää järjestelmällisen tavan kohdata ja hallita organisaatioon kohdistuvia riskejä. Riskejä toki hallitaan asiaa varta vasten suunniteltujen prosessien ja monenlaisten järjestelmien avulla, mutta järjestelmistä vastaavilla ihmisillä on selvä osansa siinä, miten hyvin ja luotettavasti nämä kyseiset tukijärjestelmät toimivat (Lam 2014, 4).

Ihminen luonnollisesti ole koneen tapainen toimija, vaan kykenee tekemään virheitä. Hänen käytöksensä ei aina ole täysin ennustettavaa ja esimerkiksi tunne-elämä voi vaikuttaa haitallisesti päätöksiin, jotka tulisi tehdä niin pitkälti loogiselta pohjalta kuin mahdollista. On samaten mahdollista, että organisaation palveluksessa toimiva henkilö tekee tietoisesti, organisaation kannalta väärän päätöksen tavoitellessaan tällaisen päätöksen avulla esimerkiksi jotakin itsekästä etua. Tästä syntyy mahdollisuus henkilöstöstä lähtöisin oleville ja siihen kohdistuville riskeille ja niiden myötä liiketoiminnalle aiheutuville tappioille. (Blacker & McConnell 2015, 7.)

Voidaan puhua henkilöriskistä, mikäli liiketoimintaan vaikuttava riski joko aiheutuu yrityksen henkilöstöstä tai kohdistuu siihen. Ne ilmenevät useissa yhteyksissä, joissa ihmiset ovat jollain tapaa osallisina. (Meyer & Roodt & Robbins. 2011, 7–8.)

Henkilöriskeissä keskeistä on edelleenkin se, että ne voivat joko osittain tai kokonaan estää yritystä saavuttamasta liiketoiminnalle asettamia tavoitteita (Kuusela & Ollikainen 2005, 275). Liiketoiminnassa yleisiä ja merkittäviä henkilöstöön kohdistuvia tai siitä alkunsa saavia riskejä kerrotaan olevan muun muassa:

- osaamisvaje
- huolimaton tai epäonnistunut rekrytointi
- väärin sijoitettu työvoima
- kyvyttömyys tunnistaa avainosaaminen
- kyvyttömyys houkutella ja sitouttaa työvoimaa
- tavoitteista jäävä tuottavuus, poissaolot
- epäeettinen toiminta
- vaikutukseton koulutus- ja kehittämistoiminta
- rakentavan työilmapiirin puute
- terveyttä uhkaavat onnettomuudet.

(Meyer ym. 2011, 7–8.)

Aikaisemmin jo lyhyesti käsiteltiin riskien lajeja. Henkilöriskit voidaan lajitella kuuluvan luonteeltaan joko vahinkoriskien tai liikeriskien alaisuuteen. Vahinkoriski oli siis tyypiltään riski, johon liittyy aina jonkin asteinen negatiivinen vaikutus ja niitä vastaan on mahdollista pyrkiä suojautumaan esimerkiksi vakuutusten avulla. Liikeriski puolestaan on riski, joka omaa tuotto-odotuksen eli toisin sanottuna tehtäessä jokin päätös joka sisältää liikeriskin, odotetaan, että kyseinen päätös tuottaa yritykselle voittoa. Kyse on siis täysin

normaalista liiketoimintaa koskevasta päätöksestä, jolla tavoitellaan voittoa. Tähän odotukseen liittyvä riski tietenkin on, ettei voittoa joko synny ollenkaan tai odotetussa määrin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 149–151.)

Suominen (2003, 14) väittää henkilöriskien merkityksestä puhuessaan, että tietointensiivisissä organisaatioissa henkilöstöön liittyvät riskit ovat erityisen merkittäviä. Lisäksi pienistä yrityksistä puhuttaessa henkilöstöriskien esitetään olevan vahvemmin esillä kuin suuremmissa organisaatioissa ja pääsyyinä tälle mainitaan niiden liiketoiminnan kannalta kriittisen osaamisen ja vastuiden keskittymisen pienelle joukolle ihmisiä ja riskeihin varautumiseen sekä vastaamiskykyyn usein liittyvät puutteet. (Pk-yrityksen henkilöriskit.) Kuten aiemmin niiden määrittelyn yhteydessä huomattiinkin, startup-yritykset ovat usein hyvä esimerkki tietointensiivisistä organisaatioista ja ne tapaavat olla henkilöstölukumäärältään pieniä. Nämä mainitut riskit siis saattaisivat hyvinkin päteä kohdeyrityksiin.

4.2 Henkilöriskien osa-alueet

Yrityksille on Suomessa kehitetty työkaluja, joiden avulla ne voisivat entistä helpommin hallita kohtaamiaan henkilöriskejä. Suomen Riskienhallintayhdistyksen (2016) kehittämässä ja ilmeisesti jokseenkin laajaan käyttöön päätyneessä PK-yrityksen henkilöstöriskien hallinta-sivustolla ja työkorkeissa esitettyjä esiintymisalueita ja niiden sisältöä on valotettu seuraavissa alaosioissa.

Saman tyyppistä luokittelua käytettiin lisäksi myöhemmin tämän työn tutkimustyyppisessä osiossa ja kyselylomakkeessa, jossa selvitettiin, mitkä henkilöriskit koettiin kohdeyrityksissä merkittävimpinä.

4.2.1 Työhyvinvointi sekä terveys

Puutteellisesta työhyvinvoinnista ja terveydestä johtuvista seikoista voi aiheutua laajaa haittaa liiketoiminnalle ja yksilöille (Ilmarinen 2011, 9). Henkilöstön työhyvinvointi on yksi strateginen menestystekijä, jota olisi organisaatiossa suositeltavaa arvioida ja edistää. Työhyvinvoinnin määritelmä käsittää terveydelliset seikat ja kyvyn suoriutua työstä, mutta myös sen, miten sujuvasti työstä suoriudutaan. Tähän voivat vaikuttaa molemmat, sekä työnantaja, että työntekijä itse. (Manka & Manka 2016.)

Työhyvinvoinnin ja terveyden alaisuuteen lukeutuvat useat terveyden ja työkyvyn kautta henkilöstön työntekoon joko suorasti tai epäsuorasti vaikuttavat tekijät. Voidaan esimerkiksi puhua henkilöstön sairastavuudesta eli siitä, kuinka paljon sairaustapauksia ilmenee. Samoin esimerkiksi sairaustapauksia piilevämät asiat, kuten huonon kunnon aiheuttama fyysinen kuormittuneisuus ja vastaavat työtehoa heikentävät ja työntekoa estävät asiat kuuluvat aihealueen alle. Stressi, työuupumus sekä mielenterveyden ongelmatkin ilmenevät valitettavan yleisesti nykypäivän työelämässä. Nämä kaikki heikentävät sekä yksilöiden hyvinvointia, että yrityksen toiminnan tehokkuutta ja niiden ehkäisyyn liittyen olisi tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on edellytykset työstään suoriutumiseen ja itse työnteko ei jollakin tapaa aiheuta haittaa hyvinvoinnille. (Pk-yrityksen henkilöriskit.)

Viime vuosikymmeninä on työssä tapahtunut muutos, jonka myötä on siirrytty entistä enemmän tieto- ja palveluyhteiskuntaan, mikä on tarkoittanut työn henkisen kuormittavuuden kasvamista. Väitetään, että tämä puolestaan on johtanut siihen, että työhyvinvoinnin saralla henkilöriskejä on entistä vaikeampaa tunnistaa niiden epäsuorien, vaikeasti konkretisoitavien vaikutusten johdosta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 276.) Startup-yrityksissä työ voisi luonteeltaan olla hyvinkin kuormittavaa esimerkiksi kasvupyrkimyksistä, ja pienestä henkilöstömäärästä johtuen, ja näin ollen työhyvinvointi ja terveys merkittäviä riskitekijöitä.

4.2.2 Osaaminen

Osaaminen on yksi kriittinen tekijä yrityksen menestyksessä, joten sen puutteet näkyvät liiketoiminnassa. Yrityksen kilpailukyky kun pitkälti muodostuu paljolti siitä, millaista osaamista yrityksessä on, miten se on kohdistettu ja millä tahdilla yrityksen henkilöstö ja johto ovat kykeneviä kehittämään osaamistaan (Viitala 2007, 169).

Edellä mainitun takia sitä tulisi arvioida ja kehittää jollakin tavalla, jotta pystyttäisiin tunnistamaan mahdolliset uhat ja vastaamaan niihin. On luonnollisesti huolehdittava, että työssä vaadittava perustason ammatillinen osaaminen on kunnossa. Tätä täydentävät esimerkiksi erityisosaaminen ja laajemmin sovellettavissa olevat taidot, kuten tietotekniikan ymmärtämys, kielitaito tai esimerkiksi sosiaaliset kyvykkyydet. (Pk-yrityksen henkilöriskit.)

Aivan yhtä tärkeää asian suhteen esitetään olevan suunnitelmallisuus. Olisi esimerkiksi katsottava yritystoiminnan tavoitteita kaikilla aikaväleillä ja pääteltävä kuinka paljon ja millaista osaamista niihin pääsemiseksi vaaditaan, ja kenties poistuuko osaamista käytöstä odotetusti tai odottamattomasti näillä tarkasteltavilla ajan jaksoilla. (Viitala 2007, 169.) Osaamisen tarvittavasta kehittämisestä voidaan huolehtia yksinkertaisten toimenpiteiden, kuten perehdyttämisen, kautta tai monimuotoisemmalla osaamisen kehittämällä. Näillä pyritään siihen, että yritys olisi kykenevä mukautumaan mahdollisiin tulevaisuudessa osaamisen vaatimuksiin liittyviin muutoksiin. (Suomen riskienhallintayhdistys 2016.)

Helsilän (2002, 77, 89) mukaan lisäksi on tärkeää varmistaa, ettei osaaminen keskity vain yksilöille, vaan osaamista jaetaan organisaation sisällä. Tähän liittyen Suominen (2003, 14) mainitseekin, että henkilöriskeistä vakavin on avainosaamista omaavan henkilön odottamaton siirtyminen kilpailijan käyttöön tai tilanne, jossa tällainen yrityksen toiminnan kannalta arvokas henkilö ja hänen osaamisensa on jollakin muulla tapaa osittain tai kokonaan poissa yrityksen käytöstä.

Tämän aihealueen on lisäksi esitetty liittyvän työhyvinvointiin. Helsilä (2002, 82) on väittänyt, että yksittäisen henkilön riittämätön osaaminen ja puutteelliset kyvyt hallita oman työnsä aikataulutusta ja kuormittavuutta voivat johtaa työntekijän kokemaan riittämättömyyden tunteeseen, joka pitkään jatkuneena heikentää hänen työkykyään ja hyvinvointia. Tässä näkyy hyvin henkilöriskien kytkeytyminen toisiinsa. Mielenkiintoista on, miten asia koetaan startup-yrityksissä. Kasvu esimerkiksi voisi tuoda mukanaan merkittäviä muutoksia osaamisen tarpeisiin ja pieni koko yhdistettynä osaamisintensiivisyyteen voi tarkoittaa osaamisen keskittymistä.

4.2.3 Työympäristö sekä työyhteisö

Työympäristö on kytköksissä työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Käytännössä ja käsitteenä se koostuu monista tekijöistä. Työympäristö muodostuu ensinnäkin tiloista, joissa työn tekeminen tapahtuu ja siitä, millaisessa kunnossa nämä tilat ovat, ovatko ne esimerkiksi yksinkertaisesti tarpeeksi siistit ja vielä pidemmälle vietyinä, onko työpisteiden ergonomia esimerkiksi riittävän kirkkaine valaistuksineen kunnossa. Työympäristössä voi lisäksi ilmetä työn laadusta ja muista tekijöistä riippuen vakavampiakin uhkia, kuten tapaturman vaaroja tai altistumista haitallisille aineille. Näiden ehkäisemisestä on osittain huolehdittava jo lain nojalla, vaikka niistä huolehtimiselle on olemassa

taloudellinenkin motivaatio. Työympäristön turvallisuus ja työn sujuvuus ovat henkilöstön tuottavuuden ja hyvinvoinnin varmistamisen kannalta olennaisia tekijöitä. (Armstrong 2012, 432.)

Hyvin toimiva työyhteisö edistää hyvinvointia ja tuottavuutta. Sen merkkejä ovat esimerkiksi selkeät toimintatavat, määritellyt vastuut ja työntekijöiden sitoutuneisuus (Ilmarinen 2011, 14.) Työyhteisön toimintaan vaikuttavat aineettomat tekijät ovat moninaisia. Johdattamisen, se miten ihmisiä kohdellaan ja kuinka heidän työtään hallitaan, kerrotaan vaikuttavan esimerkiksi yksilön kokemaan stressiin, työn palkitsevuuteen ja siihen, miten työyhteisön ongelmatilanteita käsitellään ja kuinka nämä tilanteet henkilöstön taholta koetaan. Työnkuvien ja työolosuhteiden muotoilu siten, että työ- ja yksityiselämä olisivat mahdollisimman hyvin tasapainossa, on myös tärkeää. Nämä työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät ovat paljolti työnantajan vastuulla ja niistä huolehtiminen edistää henkilöstön organisaatioon sitoutumista ja työtehoa. (Armstrong 2012, 432–433.) Toimimaton työyhteisö voi monin tavoin haitata yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

Vielä tähän liittyen kerrotaan, että työpaikalle olisi lisäksi suotavaa luoda organisaatiokulttuuria eli tiettyä arvoista, normeista ja toimintatavoista koostuvaa ilmapiiriä, joka tukee työssä onnistumista ja osaamisen kehittymistä (Meyer ym. 2011, 7).

4.2.4 Työsuhdeasiat

Työsuhteeseen liittyvät riskit tulevat esille jo ennen työntekijän palkkaamista vaiheessa, jossa selvitetään työvoiman tarvetta ja määritellään mahdollisia tehtäviä sekä soveltuvimpia työvoiman hakukanavia. Näitä ei välttämättä ole kyetty määrittelemään onnistuneesti, mikä voi johtaa myöhemmin epäonnistuneeseen henkilövalintaan. Lisäksi rekrytointiprosessissa edenneen työntekijän taustat ja työkyky olisi suositeltavaa tarkistaa mahdollisimman perusteellisesti ja valinnan toteutuessa perehdyttää huolellisesti työyhteisöön ja tehtäviin. (Pk-yrityksen henkilöriskit.) Blacker & McConnell (2015, 15) kertovat tähän liittyen myös, että on olemassa riski siitä, että yritys ei rekrytoinnin yhteydessä esitä itseään realistisesti, mikä voi johtaa siihen, että hakija tulee tiedostamattaan valinneen itselleen täysin soveltumattoman yrityksen.

Juurikin rekrytoinnin esitetään avainhenkilöiden työpanoksen menettämisen lisäksi olevan suuri riski erityisesti pienissä yrityksissä niiden heikomman riskienkantokyvyn ja epäonnistuneen rekrytoinnin mahdollisten taloudellisten vaikutusten johdosta (Pk-yrityksen

henkilöriskit). Lisäksi Blumberg (2013, 60) on korostanut, että työntekijän olisi erityisesti startupeissa sovelluttava yritykseen muutenkin kuin osaamisensa puolesta eli pelkäänsä asiantuntijuus ei riitä, vaan myös ryhmädynamiikan tulisi pienessä yrityksessä olla kunnossa.

Kuten aikaisemmin mainittiinkin, startup-yritykset ilmeisesti palkkaavat melko paljon uutta työvoimaa pyrkinessään kasvuun, joten tämä lienee niiden kannalta yksi kriittisistä henkilöriskien osa-alueista. Henkilöstö on kliseestä huolimatta tärkeimpiä yrityksen voimavaroja, joten menestys riippuu merkittävästi myös rekrytoinnin onnistumisesta.

4.2.5 Vahingonteot ja työväkivalta

Henkilöriskeihin liittyvät myös vahingonteot ja väkivalta. Vahingonteot voivat olla joko tahattomia tai tahallisia. Suoranaisen tuhotyön ja ilkivallan rinnalla tahallinen vahingon- teko voi ilmetä liikesalaisuuksia koskevana tietovuotona tai fyysisen omaisuuden varas- tamisena. Vahingontekijä voi olla joko yrityksen työntekijä tai siihen kuulumaton osa- puoli. Näitä edellä mainittuja vakavampia tapauksia tyypillisemmin päivittäisessä työssä tapahtuu kuitenkin puhtaita tarkoituksettomia vahinkoja, jotka voivat olla seurausta esi- merkiksi puutteellisesti toteutetuista työohjeista. (Pk-yrityksen henkilöriskit.)

Työpaikalla voi lisäksi ilmetä myös väkivaltaa, joka yleisesti jaetaan kahteen eri muotoon, fyysiseen ja henkiseen. Fyysisessä muodossa työväkivalta voi ilmetä kevyenä tönimi- senä ja eskaloituessaan jopa pahoinpitelynä. Henkisellä väkivallalla aiheutetaan hen- kistä pahoinvointia yhdelle tai useammalle työyhteisön jäsenistä ja se voi ilmetä avoi- messa tai piilevässä muodossa. Tämän tyyppisen väkivallan väitetään olevan Suomessa työpaikoilla varsin yleistä, eikä sille ole löydetty selvää syytä. Tyypillisiä tapauksia ovat väkivallan kohteen eristäminen työyhteisöstä, loukkaaminen sekä aiheeton arvostelu, painostamisyrietykset ja vähättely. Syynä on usein puutteellinen johtaminen. Vastuu täl- laisen väkivallan estämisestä on työnantajalla ja lähiesimiehillä. (Manka & Manka 2016.)

4.2.6 Liikenne ja yrittäjyys

Liikenne työmatkoilla ja joissain tapauksissa yrityksen tiloissa, esimerkiksi trukinajo sekä muu sisäinen liikenne, luovat mahdollisuuden henkilöstön loukkaantumiselle ja pahim- missa tapauksissa jopa kuolemantapaukselle. Ulkomaan työmatkoihin liittyy vastaavia

riskejä matkakohteeseen matkustamisessa ja itse kohteessa. Näissä tapauksissa keskeisenä riskinä on esimerkiksi avainhenkilön menettäminen liikenneonnettomuuden takia. (Pk-yrityksen henkilöriskit.) Esimerkiksi siis suorittavan tason logistiikkatyössä näiden voidaan mieltää olevan merkittävyydeltään aivan toisella tasolla kuin esimerkiksi toimistossa tapahtuvassa tietotyössä.

Kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi yrittäjyys itsessään voi aiheuttaa joitakin henkilöriskejä sitä kautta, että se kytkeytyy vahvasti yrittäjän koko henkilökohtaiseen elämään ja yritystoimintaan. Suominen (2003, 15) mainitsee asiasta esimerkkeinä henkilökohtaisen velkaantumisen ja jos kyseessä on perheyrittäjä, muun muassa perheenjäsenten keskeiset erimielisyydet. Startup-yrityksissä saattaa olla osallisena useampikin perustajajäsen ja nämä yritykset monesti toimivat korkean epävarmuuden alaisuudessa, joten on mielenkiintoista, miten tämä koetaan liiketoimintaan vaikuttavana riskitekijänä.

4.3 Henkilöriskien hallinnan erityispiirteet

Henkilöriskien hallinnassa tärkeää on eritoten merkittävimpien riskien tunnistaminen. Näiden hallinta tahtoo kuitenkin olla vaativaa työtä, sillä henkilöriskejä on usein varsin vaikeaa määritellä ja ennustaa suurella tarkkuudella (Ilmarinen 2011, 3, 19, 31). Kuuselan ja Ollikaisen (2005, 276) mukaan Routamaa (1999) on esittänyt, että tämä vaikeus saa alkunsa eritoten siitä tosiasiasta, että inhimillisiä tekijöitä voidaan lähinnä vain ennakoida, siinä missä kaikkia muita hyödykkeen valmistamisessa käytettyjä voimavaroja eli tuotannontekijöitä voidaan paljon paremmin ennustaa.

Henkilöriskien hallinnassa ei ole kyse aivan puhtaasti yrityksen taloudellisten hyötyjen maksimoinnista, vaan myös siitä, että yksilöillä on joitakin oikeuksia esimerkiksi oman hyvinvointinsa suhteen. Suomessa henkilöriskien hallinnalle on annettu laillinenkin vähimmäisvaatimuspohja muun muassa työlainsäädännön kautta. Yritykset voivat halutessaan toki täydentää tätä pohjaa halutessaan monin tavoin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 278.)

Koska henkilöriskien hallinta on aiheena laaja, se voi ilmetä yrityksissä monin tavoin. Sen perustana on lopulta kuitenkin niin kutsuttu maalaisjärki ja se, että mahdolliset henkilöriskit otetaan huomioon yrityksen kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa pyrkien varmistamaan toiminnan tavoitteiden saavuttaminen (Ilmarinen 2011, 3).

4.4 Henkilöriskien tunnistaminen ja arviointi

Suomen Riskinhallintayhdistyksen (2016) mukaan henkilöstöriskien hallinnassa ja eritoten tunnistamisessa olisi tärkeää osallistaa yrityksen henkilöstöä mahdollisimman laajasti, koska he ovat samanaikaisesti suurin riskien lähde ja kohde. Tämä tapahtuukin usein palaverien ja keskustelun kautta. Osallistamiseen liittyen Ilmarinen (2011, 23) mainitsee muun muassa esimiesten pystyvän saamaan alaisiltaan informaatiota sellaisista ongelmista ja niiden ratkaisukeinoista, joita ei välttämättä ole aikaisemmin kyetty muuten tunnistamaan.

Henkilöriskin määrittelyn yhteydessä todettiin, että ne ovat luonteeltaan joko vahinko- tai liikeriskejä. Vahinkoriskien luotettava arviointi vaatii niiden luonteen vuoksi suuren määrän niitä koskevaa aineistoa esimerkiksi muiden alan toimijoiden toteutuneista riskeistä. Toimialakohtaisia tilastoja tutkimalla niiden on kuitenkin mahdollista löytää esimerkiksi omalla toimialalla esiintyviä merkittävimpiä henkilöstöriskejä ja tämän pohjalta arvioida niiden todennäköisyyttä sekä vakavuutta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 149–151.)

Tuotto-odotuksen takia liikeriskien arviointi ei ole mahdollista aivan samaan tapaan aineistopohjalta vaan sen kerrotaan vaativan toteuttajaltaan enemmänkin liiketoimintaa koskevaa laajaa kokemusta ja hyvää arviointikykyä (Kuusela & Ollikainen 2005, 149–151). Liikeriskien analysoinnissa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi nelikenttä- tai SWOT-analyysiä, jossa analysoidaan organisaatioon kohdistuvia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tällä keinolla voidaan saada suhteellisen laaja kuva kaikista selvimmistä riskeistä, mikäli analyysi on tehty oikein eli osallistamalla henkilöstöä riittävästi ja käyttämällä analyysissä esimerkiksi riskienhallinnan tueksi luotuja tarkastuslistoja. (Suominen 2003, 55–58.)

Jo riskienhallinnan prosessia läpi käytäessä esiteltiin lyhyesti tarkastuslistoja ja niin kutsuttuja riskienhallinnan työvälineitä. Näihin liittyen maassamme mainitaan lisäksi yleisesti käytettävän esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön luomia työkirjoja ja muitakin varta vasten arviointiin luotuja menetelmiä, kuten Five Steps, Riski-Arvi tai tässäkin työssä monesti esille tuotu PK-RH työvälinesarja (Ilmarinen 2011, 19–20).

4.5 Riskiin vastaaminen

Riskienhallintaprosessin yhteydessä käytiinkin läpi tapoja suhtautua tunnistettuihin riskeihin. Tässä kappaleessa on esitetty astetta havainnollistavampia sovelluksia. Tiivistysti henkilöriski voidaan joko siirtää muun osapuolen kannettavaksi, vakuuttaa tai pitää omalla vastuulla (Kuusela & Ollikainen 2005, 280).

Kaksi hyvin perinteistä keinoa ovat riskin välttäminen ja poistaminen. Henkilöriskejä voidaan pyrkiä välttämään tai harvinaisemmin jopa poistamaan toimimalla yleisesti entistä varovaisemmin. Tärkeissä tehtävissä voidaan esimerkiksi käyttää vain kokeneinta henkilöstöä tai riskeille altistumista pyrkiä rajoittamaan poistamalla työympäristöstä tekijöitä, jotka altistavat henkilöstön uhille. Joskus tällainen riskialttiista toiminnasta pidättäytyminen voi kuitenkin tarkoittaa tuloksetekomahdollisuuksien menettämistä. (Suominen 2003, 102.) Kuten aikaisemmin tuotiinkin esille, startup-yritykset pyrkivät monesti merkittävään kasvuun, joka voi tarkoittaa uusien tuloksetekomahdollisuuksien hyödyntämistä.

Riskien pienentäminen on toinen lähestymistapa. Sen kautta pienennetään joko riskin todennäköisyyttä, seurauksen vakavuutta tai molempia. Keinoina voidaan käyttää jakamista tai riskien yhdistämistä, joilla tavoitellaan yksipuolisuudesta johtuvien riskien torjuntaa. (Suominen 2003, 102–104.) Henkilöstöriskejä voidaan jakaa vaikkapa hajauttamalla henkilöstön osaamista tai vastuita, jolloin yhden henkilön esimerkiksi kohdatessa jonkinlaisen työteon estävän tapahtuman, yrityksen tätä kyseistä osaamista vaativa toimintakyky säilyy ainakin osittain. Suominen (2003, 105) tuo samassa yhteydessä esille myös käsitteen informaation hallinta, jolla pyritään hallitsemaan riskejä informaatiota jakamalla. Tähän käsitteeseen liittyy viestintä, jolla pyritään lisäämään henkilöstön tietoutta mahdollisista tapaturmista.

4.6 Vastuu

Riskienhallinnasta vastaa moni organisaation toimija ja henkilöriskeistä puhuttaessa vastuun jakautuminen korostuu. Osakeyhtiömuotoisen yritysten hallituksella esimerkiksi todetaan olevan vastuun riskienhallinnan onnistumisen valvonnasta ja raportoinnista. Ylin johto puolestaan veloitetaan huolehtimaan siitä, että riskienhallinta on erityisesti Suomen laissa mainittujen työturvallisuus- ja työterveysasioiden osalta organisoitu. (Ilmarinen 2011, 22.)

Työpaikoilla on oltava lisäksi työsuojelupäällikkö. Pienissä yrityksissä kyseinen vastuu keskittyy usein toimitusjohtajalle. Työsuojeluvaltuutettua vaaditaan vähintään kymmen hengen työpaikoilla ja työsuojelutoimikuntaa hieman suuremmissa, vähintään 20 hengen organisaatioissa. Työntekijät ovat velvollisia ilmoittamaan työolosuhteissa ilmenevistä puutteista työsuojelusta vastaavalle. Esimiehen merkitystä asian suhteen tuodaan samaten esille todeten, että hän toimii tukien alaisiaan töistään suoriutumisessa ja otollisten työolosuhteiden luonnissa. Lisäksi hänellä on henkilökohtainen vastuu työntekijöistään ja heidän työturvallisuudesta. (Ilmarinen 2011, 24–23.)

Kuusela ja Ollikainen (2005, 165) huomauttavat, että pienessä yrityksessä ja joissakin muissa tapauksissa, jolloin resurssit tai osaaminen ovat kynnyskysymys, olisi suositeltavaa hankkia riskienhallintaan liittyvää osaamista joltakin toiselta osapuolelta, joita ovat esimerkiksi konsultointiyhtiöt, vakuutusyhtiöt tai alan järjestöt.

4.7 Raportointi

Riskien ja niiden hallintaan liittyvän toiminnan raportointi on hyödyllistä sekä yrityksen itsensä että sen ulkoisten sidosryhmien näkökulmista (Ilmarinen 2011, 8). Suuri osa yrityksen kaikkea liiketoimintaa koskevista päätöksistä sisältää jonkin asteisen ja laatuksen riskin ja yritystä koskevista päätöksistä ja toteutuneista riskeistä on mahdollista koota yrityksen käyttöön esimerkiksi niin kutsuttu riskiportfolio, jota voidaan käyttää hyväksi (Lam 2014, 3–4).

Raportointi tulisi mukauttaa yrityksen tarpeiden ja resurssien mukaan ja keskeistä on kattavuus ja sujuvuus. Näin sen ansiosta kasvavaa riskien tietopankkia on mahdollista käyttää johtamisen ja tärkeän päätöksenteon tukena. Kuvatun kaltaiseen tiedon hyödynnettävyyteen tähtäävä raportointi on sisäistä riskienhallinnan raportointia ja se voi koostua esimerkiksi osaamista, henkilöstön hyvinvointia tai muita henkilöriskejä koskevista dokumenteista. Myös sidosryhmät voivat olla kiinnostuneita yrityksen toiminnasta. Tämän tyypistä muuhun kuin sisäiseen käyttöön tarkoitettua raportointia kutsutaan ulkoiseksi riskienhallinnan raportoinniksi. Se on lyhyesti kiteytettynä julkista ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa raportointia. (Ilmarinen 2011, 8.)

4.8 Henkilöstötyön rooli

Strategisen eli yrityksen strategiaan pohjautuvan henkilöstötyön on esitetty olevan yksi keskeisistä osista henkilöriskien hallintaa (Kuusela & Ollikainen 2005, 282). Lisäksi kaikki henkilöstötyön prosessit sisältävät henkilöstöriskien hallintatoimenpiteitä ja näiden prosessien voidaan itse asiassa havaita hyvin pitkälti olevan suunniteltukin juuri henkilöstöön kohdistuvien tai siitä aiheutuvien riskien muokkaamiseen (Blacker & McConnell 2015, 14, 216). Näin ollen voidaan katsoa, että henkilöstötyö yleisesti on keskeinen keino tunnistaa ja muokata henkilöstöön kohdistuvia ja siitä aiheutuvia riskejä.

Riskienhallinnan tarkoituksena on taata organisaation toiminnan jatkuvuus huolimatta siitä, millaisia muutoksia ja epävarmuutta sen toimintaympäristössä ilmenee. Sen kautta pyritään tukemaan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja henkilöstöstä puhuttaessa tämä siirtyy käytäntöön siten, että pyritään esimerkiksi tukemaan jokaisen työntekijän omasta työstään suoriutumista sekä hyvinvointia ja näin ollen organisaation tavoitteiden täyttämistä tätä kautta. (Ilmarinen 2011, 4.) Myös henkilöstötyön keskeisimpänä tarkoituksena on tehdä koko organisaation strategian pohjalta henkilöstöön liittyviä päätöksiä, joilla pyritään takaamaan toiminnan jatkuvuus ja asetettuihin tavoitteisiin pääsy tulevaisuudessa (Armstrong 2012, 1–4). Voidaan selvästi huomata, että määritelmät ovat yhteneviä.

Henkilöstötyön kannalta keskeisiin perusprosesseihin kuuluvat esimerkiksi:

- hankinta
 - kehittäminen
 - palkitseminen
- (Dei Mensah, 2013, 27).

4.8.1 Hankinta

Henkilöstön hankinnan tulisi Helsilän (2002, 20–21) mukaan aina olla strateginen päätös, joten työvoimatarpeen tunnistaminen ja tarkempien työvoimavaatimusten kartoittaminen voidaankin nähdä olevan tärkeä perusta koko hankintaprosessille.

Tässä prosessin vaiheessa kyse on työvoimatarpeen laadun ja määrän määrittelystä yrityksen nykytilassa ja tulevaisuudessa. Kyseisen määrittelyn avulla kyetään luomaan käsitys muun muassa itse työstä ja sen vaatimuksista sekä näin ollen siihen parhaiten soveltuvasta työntekijästä. Myöhemmin kyseisen tiedon pohjalta kyetään rekrytoimaan sopivin hakija. Määrittelyssä pyritään vastaamaan muun muassa seuraaviin tärkeisiin kysymyksiin:

- Mitä osaamista tarvitaan, kuinka paljon, mihin tarpeeseen ja millä aikavälillä?
- Onko rekrytointi tarpeellinen – voidaanko tarve täyttää henkilöstön tai tehtävien uudelleenjärjestelyillä tai muilla keinoin?
- Mikä on tarkoituksenmukaisin rekrytointikanava?

(Helsilä 2002, 20–22.)

Kaijalan (2016) mukaan työvoimatarpeen määrittelyssä tulisi toki tunnistaa, millaisia akuutteja tarpeita yrityksillä on nyt, mutta olisi suotavaa keskittyä erityisesti siihen, mitkä ovat pidemmän aikavälin tärkeimmät tavoitteet. Hän tarkentaa tätä väitettään siten, että tärkeää on toki täyttää nykytilan osaamistarve, mutta olennaista on määritellä, millainen olisi ideaalihenkilö, joka pystyisi kehittämään osaamistaan siten, että hänen osaamisensa ja sen kehittyminen olisi relevanttia pitkän aikavälin tavoitteiden kannalta.

Henkilöstön hankinnassa olisi otettava huomioon osaamisen lisäksi erityisesti uuden työntekijän soveltuvuus työympäristöön ja yhteisöön eli se, miten hän kykenee esimerkiksi toimimaan juuri tämän yrityksen työntekijöiden muodostamassa ryhmässä ja sen asettamien vaatimusten mukaan. Juuri startupeissa tämän on esitetty olevan tärkeää. (Blumberg 2013, 60.)

Hankintaprosessi koostuu suunnittelun jälkeen rekrytoinnista (Dei Mensah 2013, 27). Rekrytoinnissa eli varsinaisessa työvoiman haku- ja palkkausvaiheessa hyödynnetään suunnittelutyön havaintojen pohjalta määriteltyjä työntekijän roolista suoriutumiseen vaadittavia seikkoja (Armstrong 2012, 20).

Rekrytointi voidaan toteuttaa monin eri tavoin, kuten joko ulkoisesti tai sisäisesti. Rekrytointikanavista ensimmäisenä tulisi hyödyntää sisäistä hakua eli etsiä soveltuvaa työntekijää yrityksen sisältä. Hyvä olisi myös harkita entisten työntekijöiden palkkaamista ja kysyä nykyisiltä työntekijöiltä heillä mahdollisesti olevia työntekijäksi soveltuvia kontakteja. (Armstrong 2012, 222.)

Sisäinen haku ei aina ole toimiva ratkaisu vaikkapa yrityksen koosta johtuen, joten voidaan käyttää muitakin tapoja, joista perinteisimpänä ilmoituspohjaista hakua, kun haetaan työtä aktiivisesti hakevia henkilöitä etenkin suorittaviin tehtäviin. Tämän ohella mahdollisuutena on vähentää yritykseen kohdistuvaa työkuormaa ja antaa jonkin toisen, ulkoisen tahon, vastata lähestulkoon koko rekrytoinnista. Hyvin vaativiin tehtäviin tekijää haettaessa on usein suotavaa turvautua suorahakuun, jossa yrityksen ulkoinen rekrytoinnin asiantuntija vastaa pitkälti koko rekrytoinnin läpi viennistä, lopullista henkilövalintaa todennäköisesti lukuun ottamatta. Suorahaussa haetaan passiivisiakin työnhakijoita, jolloin voidaan varmistua siitä, että löydetään korkeatasoista osaamista. (Kaijala 2016.)

Suorahaun ohella voidaan käyttää henkilöstövuokrauspalveluita, etenkin jos on tarve vain määräaikaiselle työvoimalle ja rekrytoinnin on oltava vaivaton. Viimeisimpänä ja tuoreimpana tapana voidaan vielä tuoda esille verkostopohjainen rekrytointi, joka on erittäin hyödyllinen väylä etenkin osaamisintensiivisillä aloilla, esimerkiksi juurikin startup-yritysten kaltaisissa organisaatioissa. Verkostojen ja kumppanuuksien kautta on mahdollista hankkia joustavaa työvoimaa nopeasti ja monilta eri osaamisen aloilta. (Kaijala 2016.)

4.8.2 Kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen käsittää toimenpiteet, joilla tavoitellaan organisaation henkilöstön osaamisen kehittämistä. Niillä pyritään Helsilän mainitseman henkilöstön ylläpidon, oikean suuntaamisen sekä kehittämisen (2002, 15) kautta takaamaan yrityksen tavoitteiden kannalta oikean osaamisen omaaminen, ottaen samalla huomioon yksilön usein luontaisen henkilökohtaisen tarpeen kehittyä ja edetä urallaan (Armstrong 2012, 274, 21). Henkilöstöä kehitettäessä tärkeää on suunnitelmallisuus ja strategiaan pohjautuminen. Kehittäminen alkaa kehittämistarpeiden ja tavoitteiden tunnistamisesta, jatkuen suunnittelun ja toteuttamisen kautta näiden kaikkien onnistuneisuuden arviointiin. (Beardwell & Thompson 2014, 257.)

Aivan perusluontoisimpia kehittämiskohteita ovat henkilöstön psykomotoriset taidot kuten laitteiden ja tietojärjestelmien käytön kehittäminen. Nykyään tuodaan usein esille lisäksi niin kutsuttujen pehmeiden taitojen merkitystä työelämässä. Pehmeät taidot käsittävät tunteisiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja, kuten sosiaaliset taidot ja kielitaidon. Samaan kategoriaan sijoittuvat samaten kuuntelu, argumentointi,

vaikuttaminen ja esimerkiksi yksilön omat ajanhallintakyvyt. Nämä ovat tärkeitä yhteistyössä ja johtamisessa onnistumisessa vaadittavia edellytyksiä. Lisäksi voidaan pyrkiä kehittämään muun muassa yksilön kognitiivisia taitoja. (Beardwell & Thompson 2014, 222–223.)

Organisaation kehittämistoiminnan voidaan myös katsoa sijoittuvan tämän henkilöstötyön osa-alueen alaisuuteen, vaikka Beardwellin ja Thompsonin (2014, 302) mukaan Helms-Mills (2009) on esittänyt, että se keskittyykin pikemminkin organisaation rakenteelliseen, kuten johtamistapojen ja prosessien, kehittämiseen tavoitteenaan kasvattaa tehokkuutta. Esimerkiksi European Startup Monitor (2016, 67) havaitsi tähän aiheeseen liittyen, että suomalaisissa startupeissa organisaation kehittämistoiminta on yksi keskeisistä keinoista, joilla nämä yritykset pyrkivät menestymään.

4.8.3 Palkitseminen

Henkilöstön palkitseminen sisältää kaikki henkilöstön aineettomaan sekä aineelliseen palkitsemiseen liittyvät asiat sekä käsitteen suorituksen johtaminen. Näissä on keskeisimmiltä osin kyse siitä, että peruspalkkauksen lisäksi pyritään erilaisten kannustinjärjestelmien avulla ohjaamaan työpanosta yrityksen kannalta tärkeisiin kohteisiin ja palkitsemaan toivotuista tuloksista tai muusta onnistuneesta toiminnasta. (Armstrong 2012, 319.) Esimerkiksi avainhenkilöitä voidaan sitouttaa ja palkita yrityksissä juurikin osakkuuksien kautta (Ilmarinen 2011, 4, 15).

Suorituksen johtaminen on parhaimmillaan järjestelmällistä ja pyrkii kasvattamaan organisaation jokaisen toimijan tehoa sekä osaamista, joskin useimmiten siinä on kyse yksittäisten työntekijöiden työpanoksen ohjaamisesta suurempien ryhmien sijaan. Käytännössä, tavallisesti suorituksen johtamisessa määritellään työntekijöille tai joskus tiimeille henkilökohtaisia yrityksen strategiasta johdettuja yksittäisiä tehtäviä tai laajempia tavoitteita, joita heidän toivotaan saavuttavan. Näiden tavoitteiden saavuttamista tulisi käydä läpi sekä seurata. Tavoitteiden tulisi olla mitattavassa muodossa, selkeitä, ajoitettuja ja sopivan haastavia. Sen lisäksi, että tällä tavoin pyritään tekemään organisaatiosta tehokkaampi, mahdollistetaan myös työntekijän henkilökohtainen kehittyminen. Tähän liittyen luodaan usein palkitsemisjärjestelmiä, joilla motivoidaan työntekijöitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Armstrong 2012, 328–340.)

5 Opinnäytteen tutkimusosion toteutus

5.1 Menetelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli siis selvittää, mitkä henkilöriskit koetaan startup-yrityksissä merkittävimpinä, miten henkilöriskeihin on keskeisten osa-alueiden osalta pyritty vaikuttamaan ja pohtia tähän liittyen mahdollisesti löydettävissä olevia kehittämis-kohteita.

Työn tutkimusosiossa tukeuduttiin puolistrukturoituun laadulliseen menetelmään. Laadullinen tutkimus pyrkii lähinnä kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä, eikä pyri määrällisen tutkimuksen tapaan yleistämiseen (Kananen 2014, 18). Tiedon hankinnassa käytettiin puolistrukturoitua eli sekä avoimista, että suljetuista kysymyksistä koottua kyselylomaketta. Vastaajille annettiin avointen kysymysten lisäksi siis mahdollisuus tuoda näkemyksensä esiin esimerkiksi asteikkokysymysten kautta. Katsottiin, että ajankäyttöä, työ-määrää ja opinnäytetyömuotoa ajatellen kyseessä on varsin varteenotettava aineiston keruun muoto, koska pyrittiin avointen näkemysten lisäksi saamaan vastauksia juurikin valittuihin seikkoihin paisuttamatta analysoitavan aineiston määrää, mihin tällainen menetelmä tarjoaa mahdollisuuden (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 57).

Strukturoitu tiedonkeruu on tyypillistä määrällisessä tutkimuksessa, mutta osittain eli puolistrukturoitua kyselyä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa, sillä suljettuja kysymyksiä voidaan hyödyntää esimerkiksi tutkittavan asian taustoitukseen ja ymmärtämiseen (Kananen 2014, 73–76). Muun muassa avointen kysymysten lukumäärä ja saatujen vastausten laajuus määrittävät sopivuutta laadulliseen tarkasteluun. Raja laadullisen ja määrällisen lähestymisen välillä ei ole aivan ehdoton ja laadullinen tutkimus voi hyötyä määrällisistäkin elementeistä. Esimerkiksi aineistoa osittain kvantifioimalla tarjoutuu mahdollisuus tuoda tehtyihin päätelmiin varmuutta siitä, etteivät ne perustu vain kirjoittajan omaan tuntumaan, vaan juurikin aineistoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 58, 98.)

Tiedonkeruu toteutettiin Metropolian e-lomakepohjaa hyödyntäen ja sen kohderyhmänä olivat suomalaiset startup-yritykset. Kyselyn kohdistaminen startup-yrityksille aiheutti jonkinasteisia haasteita niiden määritelmästä johtuen. Määritelmä, kuten aiemmin todettiin, on hieman joustava, eikä startup-yrityksiä Suomessa täten ole tilastoitu tai luetteloitu

aivan samaan tapaan kuin esimerkiksi pk-yrityksiä, joiden alaisuuteen nämä usein luokituvat. Tästä johtuen ei koettu järkeväksi tukeutua esimerkiksi Kauppalehden tai Synergian yrityshakuihin, koska niiden avulla kohdeyritysten hakeminen olisi ollut erittäin työlästä eikä välttämättä kovin luotettavaa. Merkittävänä riskinä tällöin olisi ollut, että joukkoon päätyisi muitakin kuin startup-yrityksiä.

Näin ollen päädyttiin hyödyntämään Startup100 Ry:n ylläpitämää startup100.net-verkko-palvelua, joka lanseerattiin vuonna 2013. Kyseinen palvelu listaa suomalaisia startup-yrityksiä sekä asettaa niitä järjestykseen verkkonäkyvyyden perusteella. Sivustolla on mahdollista lajitella yrityksiä kategorioittain ja työssä päädyttiinkin käyttämään näiden kaikkien kategorioiden alaisuuteen lukeutuneita yrityksiä. Sivusto ilmoittaa ylläpitävänsä listaa siten, että siltä poistetaan ainakin yli kymmenen vuotta vanhat yritykset. (Startup100 2017.) Lisämainintana tähän liittyen voidaan kertoa, että usea kyselyn kohteeksi päätyneistä yrityksistä oli löydettävissä Startup Dashboard -palvelusta, joka on toteutettu yritysyhteistyössä Työ- ja elinkeinoministeriön sekä Tekesin tukemana, ja joka pyrkii myös listaamaan startup-yrityksiä.

Kyselyyn osallistujat valittiin siten, että kaikki palvelusta löydettyt yritykset asetettiin numeroituna luetteloon, josta poimittiin satunnaislukugeneraattoria hyödyntäen sata yritystä. Tiedostettiin, että mahdollisesti vain pieni osa vastauspyynnöistä palauttaa vastauksen. Havaittiin, että osa valikoituneista yrityksistä oli lopettanut toimintansa, vaikka ne olivat listattuina edellä mainittuun palveluun, eikä niitä luonnollisesti kelpuutettu kohdeyrityksiksi. Vaihtoehtoisesti oltaisiin voitu käyttää harkinnanvaraista otantaa, mutta koettiin melko haasteelliseksi perustella, miten suuresta joukosta yrityksiä pystytään poimimaan edustavimmat tai sellaiset, joilla on tarjota jollain tapaa erityisen merkittävää tietoa aiheesta.

Linkki kyselyyn lähetettiin kohdeyrityksille sähköpostitse lyhyen saatteen kanssa. Tähän tarvittava osoite löydettiin useimmiten joko yritysten omilta verkkosivuilta yhteystietoja koskevalta välilehdeltä tai sen puuttuessa yritysten omista sosiaalisen median kanavista. Viestit lähetettiin sähköpostiohjelman BCC-kenttää hyödyntäen, pyrkien takaamaan vastaajien yksityisyys. Lomake ajastettiin ja vastausajaksi määriteltiin 28.3.2017 klo 11.00-3.4.2017 klo 23.59, joten vastausaikaa oli näin ollen noin seitsemän päivää. Oletettiin, että mahdolliset vastaukset saataisiin lyhyen ajanjakson sisällä.

Sadasta yrityksestä kahta koskien palautui automaattinen sähköpostiviesti, jonka mukaan viestiä ei voida toimittaa, koska osoitetta ei löydy tai se on poistunut käytöstä. Näin ollen kysely päättyi kaiken kaikkiaan 98 yritykselle. Vastausprosentiksi muodostui kymmenen saadun vastauksen myötä verkkopohjaisille kyselyille tyypilliseen tapaan matala, noin 10,2 prosenttia. Suurin osa vastauksista saatiin jo ensimmäisen 48 tunnin aikana. Vastaukset siirrettiin Microsoft Exceliin käsiteltäviksi ja silmäiltäviksi.

5.2 Lomake

Lomake koostui sekä avoimista kysymyksistä, että asteikkokysymyksistä, joissa vastaajia pyydettiin esittämään näkemyksensä annetuista vaihtoehtoista valiten. Nämä kaikki lajiteltiin kuuteen eri osa-alueeseen ensisijaisesti lomakkeen selkeyttämisen vuoksi. Kysymysten laatimisessa oli kolme pääkriteeriä jotka ovat ensinnäkin opinnäytetyön kannalta relevantin informaation tuottaminen ja helppo ymmärrettävyys, mutta myös mahdollisimman vaivaton vastattavuus. Jälkimmäisillä kahdella pyrittiin minimoimaan kyselyn vastaajalle aiheuttamaa ajallista ja työllistä kuormaa, koska oletettiin, että liian työläs kysely olisi voinut vaikuttaa esimerkiksi vastausprosenttiin. Helpon ymmärrettävyyden kautta pyrittiin nostamaan tulosten luotettavuutta laskemalla väärinymmärryksien ja näistä johtuvien virheellisten tulkintojen mahdollisuutta.

Kysymykset tehtiin pitkälti työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kuten viitekehyyksessä mainittiin, henkilöriskien hallinnassa tärkeää on eritoten merkittävimpien riskien tunnistaminen (Ilmarinen 2011, 31). Myös strategisen henkilöstötyön väitettiin Kuuselan & Ollikaisen (2005, 282) mukaan olevan keskeistä. Lisäksi Suomisen (2003, 97) mukaan riskienhallinta kuitenkin tapahtuu muissa kuin suurissa yrityksissä, etenkin pienissä, usein tyypillisesti sivutoimisesti osana kaikkea päivittäistä toimintaa, eikä näiden päivittäisten asioiden riskienhallintaluonnetta korosteta.

Avoimissa kysymyksissä päädyttiin keräämään tarkempaa tietoa ensisijaisesti muutamasta yritystoiminnassa erityisesti tämän tyyppisten yritysten kannalta keskeisenä esitetystä osa-alueesta, ei henkilöriskien hallinnasta aivan koko kokonaisuudessaan. Tämä olisi ollut liian työlästä opinnäytemuotoa ajatellen. Käsittelyyn päätyivät avainhenkilöt, henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi sekä työyhteisön toiminta, koska näiden pääteltiin viitekehyksen pohjalta saattavan olla tärkeitä. Avoimia kysymyksiä täydennettiin muilla

viitekehyksen pohjalta luoduilla asteikkokysymyksillä, jotta saataisiin hyödynnettävää lisätietoa.

5.3 Kyselyn tulokset

Lomakkeen ensimmäinen osio käsitteli henkilöriskejä yleisellä tasolla. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, mitkä kolme henkilöriskien osa-alueista he kokevat yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävimpinä. Vaihtoehtoiksi annettiin valita annetuista vaihtoehtoista tasan kolme ja vastaajia myös pyydettiin avoimen vastauskentän kautta perustelemaan valintansa.

Valituissa vaihtoehtoissa esiintyi jonkin verran hajontaa. Henkilöriskien lähteistä erityisesti esiin nousivat henkilöstön osaaminen ja työsuhteasiat. Näitä kahta seurasivat työyhteisö ja työhyvinvointi ja terveys. Yrittäjyys esiintyi viidentenä ja vain yksi vastaaja oli valinnut vahingonteot. Työympäristön ja työväkivallan ei koettu lukeutuvan merkittävimpien riskitekijöiden joukkoon.

Vastuiden ja osaaminen keskittyminen yksittäisille työntekijöille koettiin myös useiden vastaajien taholta ongelmallisena, koska niin kutsuttuja varamiehiä ei usein ole, eikä vastaavaa erikoisosaamista välttämättä löydy muilta yrityksen työntekijöiltä. Vastaajista yksi mainitsi, että he joutuvat ottamaan myös vastuuta tehtävistä, joihin heillä ei ole koulutusta, saati kokemusta. Hieman eriävistä valinnoista huolimatta perusteluissa esiin nousi usein vastanneiden yritysten pieni koko, jonka kerrottiin vaikuttavan yritystoimintaan esimerkiksi siten, että

"yksittäisen työntekijän panos on suhteettoman tärkeä"

"osaaminen keskittyy".

Työyhteisön valintaa ei oltu kovinkaan paljon kuvailtu, mutta eräs vastaajista ilmaisi hyvin selkeästi:

"työyhteisö on ensiarvoisen tärkeä pienessä organisaatiossa".

Työsuhteasioihin liittyen rekrytointi koettiin vastaajien osalta riskiksi mahdollisuuden ohella. Vastauksissa kerrottiin esimerkiksi:

"Kasvavalla yhtiöllä suurimmat ongelmat liittyvät rekrytointiin - nämä kaikki ovat sille alisteisia"

"Rekrytointi on riski, vaikka sitä mahdollisuutena käsitelläänkin"

"Riski oikeasta rekrytistä myös".

Moni oli lisäksi valinnut vastausvaihtoehdoista työhyvinvoinnin ja terveyden. Näiden vaikutus ilmeni perusteluissa esimerkiksi siten, että:

"sairastapaus on merkittävä ongelma päivittäiselle toiminnalle"

"avainhenkilön sairastuminen voi aikaansaada yritystoiminnan loppumisen"

"sairasjaksoilla voi olla isoja vaikutuksia yhtiön menestymiseen".

Osiossa oli tämän lisäksi toinenkin kysymys. Siinä kysyttiin neliportaisen asteikon kautta, kuinka hyvin yrityksessä tiedostetaan henkilöstöstä aiheutuvien sekä siihen kohdistuvien riskien olemassaolo. Vastaajat kokivat, että asia tiedostetaan joko *hyvin* tai *melko hyvin*.

Ensimmäistä osiota seuraava lomakkeen toinen osio keskittyi yrityksen henkilöstön osaamiseen ja avainhenkilöihin. Siinä esitetty kysymys numero kolme oli avoin ja pyrki selvittämään, millaisin keinoin yrityksissä kyetään tunnistamaan henkilöstön osaamiseen liittyviä riskejä ja vastaamaan niihin. Se käsitteli henkilöstön osaamisen arviointia ja kehittämistä yrityksessä.

Usea vastaaja mainitsi, ettei heillä ole joko aikaa tai varaa koulutustoimintaan, joten heidän on luotettava työntekijöiden omaan aktiivisuuteen kouluttautumisen suhteen.

Yksi vastaajista kertoi, että heidän yrityksessään kaikki alkaa rekrytoinnista, jolloin tarkistetaan mahdolliset koulutustarpeet. Kyseisessä yrityksessä oli käytössä lisäksi työntekijöiden itsearviointit ja esimiehen kerrottiin myös arvioivan tätä osa-aluetta. Esille tulivat myös henkilökohtaiset keskustelut toimitusjohtajan tai esimiehen kanssa. Kaksi vastaajista mainitsi osaamisen kehittämisen keinoina koulutukset.

Osion toinen kysymys oli vastausvaihtoehdoiltaan suljettu ”kyllä” tai ”ei” ja kysyi, onko yrityksessä tunnistettu avainhenkilöt. Kaikissa yrityksissä heidät oli tunnistettu. Vastaajilta kysyttiin tähän liittyen vielä tarkentavana avoimena kysymyksenä, millä tavoin yrityksessä pidetään huoli siitä, että avainhenkilöt pysyvät yrityksen palveluksessa. Näin pyrittiin selvittämään, millä tavoin on pyritty pienentämään riskiä avainhenkilön poistumisesta yrityksen palveluksesta. Vastauksissa esiintyi jokseenkin yhteneväinen teema, joka koostui kilpailukykyisen tai mahdollisimman hyvän palkkauksen tarjoamisesta yhdistettynä tietynlaisiin työtä koskeviin vapauksiin ja joustoihin, minkä avulla pyritään motivoimaan työntekijöitä tai pitämään toiminta kiinnostavana. Esimerkkeinä näistä vastaajat mainitsivat osakkuuteen liittyvät kannustimet, työaikajoustot, vapauden omien näkemysten mukaan toimimiseen ja työhyvinvointiin panostamisen. Yksi vastaajista ei antanut vastausta tähän kenttään.

Lomakkeen kolmas osio poikkesi aiemmista, sillä se oli tyypiltään väittämäsio, jossa vastaajat ottivat kantaa kahdeksaan yrityksen toimintaa koskevaan väittämään viisiportaisella asteikolla. Vastausvaihtoehtoina oli ”*samaa mieltä*”, ”*osittain samaa mieltä*”, ”*ei samaa eikä eri mieltä*”, ”*osittain eri mieltä*” ja ”*eri mieltä*”. Tulokset on esitetty tiiviisti alla. Näillä väittämillä pyrittiin selvittämään vastaajien näkemyksiä erinäisiin viitekehyksen tietoihin.

Vastaajilla ei ollut kovinkaan selvää näkemystä siitä, onko henkilöriskien hallinta eli niiden tunnistaminen, arviointi ja niihin vastaaminen yrityksessä järjestelmällistä. Viisi heistä oli valinnut keskimmäisen vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”. Neljä oli kuitenkin väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja yksi osittain eri mieltä. Voi olla, että

tämän määrittely koettiin hankalaksi. Yrityksen henkilöstön kautta vastaajat pääosin kokivat saavansa tietoa henkilöstöä kohtaavista tai sen aiheuttamista riskeistä. Vastaajista seitsemän oli väittämän suhteen samaa tai osittain samaa mieltä ja vain yksi osittain eri mieltä.

He pääosin eivät kuitenkaan olleet samaa mieltä siitä, että yrityksessä hyödynnettäisiin henkilöriskien hallinnan työkaluja, kuten tarkastuslistoja, raportointia tai esimerkiksi riskikarttoja. Kaksi esitti myönteisen näkemyksen, kuuden ollessa jokseenkin eri tai eri mieltä. Vastaajien näkemykset jakautuivat jokseenkin kahtia väitteessä, että yrityksellä olisi käytössään jokin riskienhallintaprosessi, eikä kaksi esittänyt näkemystään. Tämä kysymys olisi hyötynyt ”kyllä”, ”ei” ja ”en osaa sanoa”-asettelusta.

Väittämä ”henkilöriskejä ei yrityksessä ensisijaisesti ennakoida, vaan niihin reagoidaan vasta niiden toteutuessa” keräsi neljä osittain eriävää mielipidettä ja kaksi osittain samaa mielipidettä. Kolme ei esittänyt näkemystä. Vastaajista kuusi oli osittain samaa tai samaa mieltä siitä, että yrityksen päivittäistä toimintaa, esimerkiksi työtehtäviä tai viestintää on suunniteltu siten, että henkilöstö ei altistuisi riskeille tai aiheuttaisi niitä. Yksi osittain eri mieltä ja kolme ei esittänyt näkemystä.

Enemmistö oli samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että yrityksessä pyritään selvittämään, mitkä henkilöstöön liittyvät asiat voisivat haitata liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Viimeinen väittämä puolestaan esitti, että yritys ei omaa tarpeeksi resursseja, esimerkiksi rahaa, aikaa tai osaamista onnistunutta henkilöriskien hallintaa varten ja näkemykset tätä kohtaan olivat pääosin samaa mieltä olevia.

Väittämiä seurasi lomakkeen neljäs osio, jossa käsiteltiin työhyvinvointia ja työyhteisön toimintaa yrityksessä. Sen kysymys 13 oli luonteeltaan avoin ja pyrki selvittämään, miten henkilöstön työkyvystä aiheutuvia riskejä tunnistetaan ja ehkäistään. Siinä kysyttiin, millä tavoin yrityksessä on pyritty arvioimaan ja edistämään henkilöstön työkykyä. Vastauksista nousi esille esimerkiksi seuraavia:

”Keskustelu ja kuulumisten kyseleminen”

”Avointa keskustelua”

"Liikuntaan kannustaminen"

"Kehityskeskustelut 2x vuodessa. Työkuormitusseurantaa 1x kk"

"Ei painosteta omien rajojen rikkomiseen, vaikka niiden rikkominen on firman menestymisen kannalta elinehto".

Avoimella kysymyksellä 14 pyrittiin selvittämään, millä tavoin yrityksissä seurataan työyhteisön toimintaa ja luodaan toimivaa työyhteisöä ja näin ehkäistään ja tunnistetaan sen toiminnasta johtuvia riskejä. Vastauksiksi saatiin esimerkiksi:

"Avoin keskustelu"

"Yhteinen tekeminen"

"Ei systemaattista toimintaa"

"Intuitiivisesti lonkalta"

"Ei juuri millään".

Lomakkeen loppupuolella viidennessä osiossa siirryttiin käsittelemään yritysten henkilöstötyötä. Viidestoista kysymys kuului, oliko yrityksen henkilöstötyölle määritelty käytäntöjä tai prosesseja esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen, hankintaan, palkitsemiseen tai suojeluun liittyen ja jos, niin millaisia. Kysymys oli avoin. Vastauksissa nousi esiin, ettei enemmistössä yrityksistä oltu määritelty minkäänlaisia käytäntöjä kysytyihin asioihin liittyen – vain järjestelmällinen palkitseminen oli jollain tapaa läsnä.

"Palkitsemisjärjestelmä avoin johon voi vaikuttaa. Työsuojeluasiat ja työturvallisuushenkilö valittu, joka aktiivisesti kerää palautetta & ohjeistaa"

"Optiojärjestelmät palkitsemiseen"

"Toistaiseksi vielä aivan liian vähän – kaikki tehdään oman työn ohessa".

Osioon myös kuulunut kysymys 16 käsitteli sitä, hyödynnetäänkö yrityksessä jotakin ulkopuolista henkilöstöosaamista. Henkilöstöosaamisen käsitettä tarkennettiin mainitsemalla esimerkkinä henkilöstöpalvelut tai muut vastaavat. Vastausvaihtoehtoina oli neliportaisella asteikolla ”*paljon*”, ”*melko paljon*”, ”*melko vähän*” ja ”*vähän*” ja vastaajia pyydettiin tarkentamaan avoimesti millä tavoin. Kuusi vastaajaa valitsi yrityksen hyödyntävän ”*melko vähän*” minkäänlaista yrityksen ulkopuolista henkilöstöosaamista, kun taas neljä kertoi, että yritys ”*ei ollenkaan*” käytä tällaisia palveluita. Avoimeen kenttään saatiin seuraavia vastauksia:

”Työpaikkailmoitukset ja rekrytointiprosessi”

”Alihankinta ja yhteistyöverkosto”

”Persoonallisuusanalyysi ja varamiespalvelut”

”Liiton palveluita”

”Ilmaista neuvontaa”.

Eräs vastaaja ilmeisesti ymmärsi kysymyksen hieman väärin, sillä hän oli vastannut, että ostetaan esimerkiksi graafisen suunnittelun palveluita.

Kysymyksessä 17 kysyttiin myös neliportaisen asteikon avulla, kuinka hyvin yrityksessä otetaan pitkän aikavälin tavoitteet huomioon uutta työvoimaa rekrytoitaessa. Tällä pyrittiin selvittämään toiminnan tavoitteellisuutta. Kaikki vastaajat ilmoittivat, että yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet pyritään ottamaan huomioon vähintään *melko hyvin*.

Lomakkeen kuudennessa ja samalla viimeisessä osiossa kysymykset olivat suljettuja. Vastaajilta pyydettiin taustakysymyksillä tietoa yrityksen henkilöstölukumäärästä ja toimialasta. Erityisesti henkilöstön lukumäärällä koettiin olevan merkitystä työn kannalta. Startup-yrityksille tyypillistä on pieni henkilöstölukumäärä, kuten aiemmin kävikin selville. Enemmistö kyselyyn vastanneista yrityksistä osoittautui mikroyrityksiksi, työllistäen alle kymmenen henkeä. Loput yrityksistä voitiin luokitella pieniksi eli alle 50 henkeä työllistäviksi. Kaksi yritystä oli kooltaan 10–19 henkeä ja yksi työllisti 20–49.

Toimialaa kysyttäessä vastausvaihtoehdoiksi annettiin Tilastokeskuksen sivuilla esitetyt

toimialat (Tilastokeskus c). Vastaajat edustivat viittä eri toimialaa, joista suurin yksittäinen ryhmä oli informaatio ja viestintä. Edustettuina olivat tämän lisäksi nimeämätön muu toimiala, teollisuus, terveys- ja sosiaalipalvelut sekä ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta. Vastauksia siis saatiin toisistaan hyvinkin poikkeavilta toimialoilta, mutta epäselväksi jäi yritysten tarjoavat täsmälliset tuotteet tai palvelut.

6 Analyysi ja johtopäätökset

6.1 Osaaminen

Henkilöstön osaaminen koettiin yrityksissä ilmeisesti merkittävimpänä riskitekijänä, sillä lähestulkoon jokainen vastaaja oli valinnut kyseisen vaihtoehdon. Tarkasteltaessa vastaajien antamia perusteluja tälle, korostui niissä muun muassa yritysten pieni koko, joka voitiin myös havaita taustakysymyksistä. Koon kerrottiin vaikuttavan siten, että osaaminen ja vastuut keskittyvät, joten yksittäisen työntekijän rooli on tärkeä. Lisäksi nousi esille, että usean yrityksen työntekijät, joissakin tapauksissa kaikki, ovat erikoisosaajia tai asiantuntijoita. Varsinaisia riskejä osaamiseen liittyen siis olivat liiallinen osaamisen sekä vastuiden keskittyminen avainhenkilöille. Tämä lieneekin hyvin tyypillistä startupeille, jotka eivät nuoren ikänsä takia usein ole kovin suuria yrityksiä, ja joissa erityisesti perustajajäsenet ovat osaamisen suhteen tärkeitä.

Viitekehyksessä kerrottiin, että tällaisesta keskittymisestä aiheutuvia henkilöstöriskejä voidaan jakaa esimerkiksi hajauttamalla henkilöstön osaamista tai vastuita, jolloin yhden henkilön esimerkiksi kohdatessa jonkinlaisen työteon estävän tapahtuman, yrityksen toimintakyky säilyy ainakin osittain (Suominen 2003, 105). Näiden yritysten kohdalla tällainen voi kuitenkin olla henkilöstön vähyydestä johtuen hyvin vaikeaa, mikäli jokainen työntekijä on omalla tavallaan avainhenkilö ja vastuita ei ole mahdollista enää jakaa. Esimerkiksi työnkierrolla voitaisiin pienentää tätä riskiä, mutta se voi olla haastavaa tehtävien vaatiman asiantuntijuuden takia. Lomakkeen kysymysasettelu oli puutteellinen, liian yleisluontoinen, sen selvittämistä koskien, miten yrityksissä oltaisiin pyritty käsittelemään tätä riskiä.

Muuten osaamiseen liittyvien riskien hallintaa koskien todettiin kuitenkin, että yrityksissä oli melko vaihtelevasti pyritty arvioimaan ja kehittämään henkilöstön osaamista ja tältä

osin näkyi jokseenkin kahtia jakautuminen. Vastaajista toinen puoli ei juurikaan arvioinut henkilöstön osaamista. Esiin nousi, että tällaista toimintaa ei joko ollut ollenkaan tai osaamista päivitettiin lähinnä reagoivasti eli ulkoisen tarpeen vaatiessa. Luotettiin siis pitkälti, että tarpeet tulevat jotakin kautta itsestään selville ja yrityksissä annettiin myös yksilöille merkittävää vastuuta omasta kouluttautumisestaan ja osaamisen kehittymisestä tarvittavaan suuntaan. Tällaisesta toiminnasta voi kuitenkin pitkällä aikavälillä aiheutua ongelmia, mikäli osaamiseen liittyviä riskejä ei kyetä tunnistamaan ja niitä käsitellä (Kuusela & Ollikainen 2005, 155–161). Tämän takia henkilöstön osaamista olisi näiden yritysten kohdalla hyödyllistä jollakin tavoin arvioida ja kehittää, jotta niiden toiminnan jatkuvuus ja kilpailukyky pitkälläkin aikavälillä voitaisiin varmistaa. Nykyisellään yritykset eivät välttämättä kykene tunnistamaan kaikkia piileviä osaamisen tarpeita.

Vastakkaista näkökantaa edustavista vastaajista yksi mainitsi, että osaamisen tarpeista keskustellaan toimitusjohtajan kanssa säännöllisesti, toinen, että rekrytoinnin yhteydessä tarkastetaan koulutustarpeet ja kolmas, että noin puolet jokaisen työntekijän työajasta on opiskelua, koska ala muuttuu nopeasti. Näissä yrityksissä henkilöstön osaamista pyrittiin myös kehittämään esimerkiksi koulutuksin ja lyhyiden kurssien avulla ja niissä vaikutti olevan selvästi paremmat valmiudet asian suhteen. Tällaisen järjestelmällisemmän toiminnan etuja on muun muassa se, että sen kautta kyetään vastaamaan myös riskeihin, joita ei ole kyetty tunnistamaan (Kuusela & Ollikainen 2005, 155–161).

6.2 Avainhenkilöt

Henkilöriskeistä vakavimman on kerrottu olevan, että yrityksen toiminnan kannalta arvokas henkilö ja hänen osaamisensa olisi jollakin tapaa osittain tai kokonaan poissa yrityksen käytöstä esimerkiksi hänen siirryttyään toisen yrityksen palvelukseen (Suominen 2003, 14). Avointen vastausten perusteella tutkittujen yritysten todettiin olevan hyvin riippuvaisia avainhenkilöistään, mikä kävikin selvästi esille edellisessä kappaleessa. Tässä tapauksessa voitaisiin avainhenkilöriski nostaa tutkittujen yritysten osalta erittäin merkittäväksi, mikäli se kykenee jopa lopettamaan yritystoiminnan, kuten joidenkin vastaajien antamista vastauksista ilmeni.

Ilmeisesti tästä johtuen yrityksissä oltiin poikkeuksetta tunnistettu avainhenkilöt ja voitiin todeta, että tämä riski tiedostettiin yrityksissä erittäin hyvin. Avainhenkilöiden merkittävyyden takia heitä olisi lisäksi syytä kuitenkin motivoida ja sitouttaa, jotta riskiä heidän lähtemisestään voidaan pienentää ja samalla työtyytyväisyyttä kasvattaa. Myös sitouttamista ja motivointia varten kaikissa paitsi yhdessä yrityksessä olikin luotu sekä aineettomia, että aineellisia kannustimia. Avainhenkilöriskiä voidaan pyrkiä hallitsemaan juuri palkitsemisen ja osakkuuksien kautta, joita vastaajat olivat hyödyntäneet. Osakkuuksien mainitaan soveltuvan juuri tällaisille yrityksille. Näiden lisäksi mahdollisuus jollakin tapaa vaikuttaa omaan työhön sekä esimerkiksi hyvä työilmapiiri voivat motivoida heitä paremmin jatkamaan ja jaksamaan mukana toiminnassa. (Pk-yrityksen henkilöriskit.)

Vaikutti, että kohdeyrityksissä oltiin jokseenkin kattavasti pyritty ehkäisemään avainhenkilönriskiä ja se, kuten todettua, koettiin merkittäväksi uhaksi.

6.3 Työyhteisö

Työyhteisön toiminnan suhteen arveltiin, että se voisi olla merkittävä riskitekijä ja se esiintyikin kolmanneksi eniten valinnoissa. Vastausten perustelu oli tosin hataraa ja vain yksi vastaaja oli kuvaillut valintaa. Hän kertoi, että työyhteisö on ensisijaisen tärkeä pienessä yrityksessä.

Siinä, miten yritykset olivat pyrkineet vaikuttamaan työyhteisön toimintaan ja arvioimaan sitä, nähtiin vastaava näkemysten jakautuminen kuin edellisessä aihealueessa. Tämä jakautuminen tosin saattoi johtua siitä, että osa vastaajista ei ollut valinnut tätä osaluuetta merkittävimpien joukkoon ja näin ei kokenut siihen panostamista tarpeellisenä.

Vastaajat toivat esille, että toimintaan liittyvistä epäkohdista keskustellaan, arvioidaan toimintaa ja haetaan tätä kautta ratkaisua. Avoimen kommunikoinnin kerrotaankin asian suhteen olevan ensiarvoisen tärkeää ja mahdolliset ongelmat tulisi tuoda esille avoimesti sellaisina kuin ne ovat (Ilmarinen 2011, 31). Osassa yrityksistä selvästi tiedostettiin avoimen viestinnän merkitys toimivassa työyhteisössä. Lisäksi korostettiin, että yrityksissä luodaan tiimihenkeä erityisesti myös suoraan työtä koskemattomalla keskustelulla ja lisäksi tiimipäivillä tai vastaavanlaisella yhteisellä toiminnalla. Eräässä yrityksessä oli jopa määritelty selkeitä arvoja ja sääntöjä esimerkiksi vastuisiin ja

kommunikointiin liittyen. Työpaikalle olisikin juuri tätä kautta suotavaa luoda organisaatiokulttuuria eli arvoista, normeista ja toimintatavoista koostuva ilmapiiriä, joka tukee työssä onnistumista ja osaamisen kehittymistä (Meyer ym. 2011, 7). Voidaan siis todeta, että noin puolessa tutkituista yrityksistä pyrittiin tunnistamaan ja samaten ehkäisemään työyhteisön toiminnasta aiheutuvia riskejä.

Kuitenkin vastaajista osa kertoi, ettei tällaista toimintaa oikeastaan ole. Työyhteisöön liittyvät tekijät ovat kuitenkin paljolti työnantajan vastuulla ja niistä huolehtiminen saattaa edistää esimerkiksi henkilöstön organisaatioon sitoutumista ja työtehoa (Armstrong 2012, 432–433). Tähän ja aiempiin huomioihin viitaten työyhteisön toimintaa kehittämällä saatettaisiin pystyä parantuneen työtehon kautta hyödyntämään vähäisiä resursseja. Toisaalta kuten aiemmin viitattiinkin, näiden vastaajien osalta saattoi tosiaan olla kyse siitä, ettei asiaa koettu tarpeeksi tärkeäksi ja se olisi esimerkiksi pois muusta suoraan tuottavasta työstä.

6.4 Työkyky, työnhyvinvointi ja terveys

Työhyvinvointi ja terveys kuuluivat työyhteisön ohella merkittävimpien riskitekijöiden joukkoon. Varsinaisista riskeistä puhuttaessa sairauspoissaolot koettiin uhkana, joka voi merkittävästi hidastaa tai pahimmillaan jopa lopettaa yrityksen toiminnan, mikä vaikutti johtuvan erityisesti yritysten pienestä koosta ja vastuiden keskittymisestä. Tämä on linjassa Suomisen (2003, 14) väittämän kanssa, jonka mukaan tietointensiivisissä organisaatioissa henkilöstöön liittyvät riskit ovat erityisen merkittäviä. Voitiin myös tehdä lisähuomio siitä, että aiemmin perusteluissa havaittu vastuiden keskittyminen yhdelle henkilölle voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja työkykyyn ja olla piilevä riski, mikäli esimerkiksi henkilökohtainen työmäärä kasvaa liian suureksi. Viitekehyksessä esitettiin, että Helsingin (2002, 82) mukaan tällainen voi pitkällä aikavälillä heikentää työkykyä ja henkistä hyvinvointia.

Henkilöstöstä puhuttaessa riskienhallinnan tarkoituksen voidaan katsoa olevan edistää jokaisen työntekijän omasta työstään suoriutumista sekä hyvinvointia ja tätä kautta organisaation tavoitteiden täyttämistä (Ilmarinen 2011, 4). Henkilöstön työkykyä olisi siis jollakin tapaa seurattava ja edistettävä, etenkin jos sairauspoissaolot ja työkyvyn heikkeneminen ovat toiminnan jatkuvuuden kannalta näin merkittäviä riskejä kuin vastauk-

sista ilmeni. Aihetta käsitellyt kysymys antoi jonkin verran tietoa tätä ajatellen ja vaikutti siltä, että kaikki vastaajat pyrkivät ainakin jollakin tapaa seuraamaan yrityksen työntekijöiden työkykyä ja vaikuttamaan siihen, mutta keinot vaihtelivat merkittävästi pelkästä epämuodollisesta keskustelusta säännölliseen työn kuormittavuuden seurantaan saakka. Vastuu työkyvystä vaikutti lopulta olevan työntekijöillä itsellään. Tähän liittyen lisäksi kuudessa yrityksessä oli päivittäistä toimintaa, esimerkiksi työtehtäviä, suunniteltu jollakin tapaa siten, että henkilöstö ei altistuisi riskeille tai aiheuttaisi niitä.

Tehtiin myös havainto, että eräs vastaajista mainitsi, että he eivät painosta henkilöstöä liikaa niin sanotusti ”ylittämään rajojaan”, mutta toisaalta näiden rajojen rikkominen on yrityksen menestymisen kannalta elinehto. Tässä mahdollisesti näkyy se, ettei aina ole järkevää pyrkiä minimoimaan tai poistamaan kaikkia mahdollisia riskejä, sillä niiden tietoiseen hyväksymiseen liittyy monesti myös mahdollisuus avata uusia tuloksetekomahdollisuuksia. (Suominen 2003, 102.) Epäselväksi jäi, koskettiko tämä muitakin yrityksiä, mutta juurikin menestystä tavoittelevia startup-yrityksiä ajatellen huomio on kiinnostava.

6.5 Työsuhdeasiat ja henkilöstön hankinta

Työsuhdeasiat nousivat esiin toiseksi merkittävimpana riskitekijänä. Vastaajat kokivat näistä rekrytoinnin usein varsinaisena riskinä ja sen onkin esitetty olevan merkittävä riski pienissä yrityksissä, koska niiden riskienkatokyky on usein pieni eli rekrytoinnin epäonnistuessa kyky kantaa sen vaikutukset on heikko. Eräs vastaaja kuvasi, että kasvavan yrityksen suurimmat ongelmat liittyvät rekrytointiin, koska rekrytointi vaikuttaa yrityksen koko toimintaan. Tämä tosin oli yksittäinen havainto ja muut eivät avanneet asiaa yhtä tarkasti. Tässä yksittäisessäkin havainnossa voi hyvin olla pohjaa, koska vastauksissa nousi esiin yksittäisen työntekijän tärkeys sekä toimivan työyhteisön merkitys, joihin rekrytointi väistämättä vaikuttaa.

Joskus riskiä voidaan pienentää hyödyntämällä yrityksen ulkopuolista osaamista ja henkilöstön hankintaa käsiteltäessä on kyse henkilöstön hankintaan liittyvien haasteiden ulkoistamisesta asiantuntevammalle osapuolelle. Etenkin korkeatasoista osaamista vaativissa tehtävissä on hyödyllistä tukeutua tällaisiin palveluihin, jolloin voidaan varmistaa kaikista soveltuvimman työvoiman hankinta. Vastauksista voidaan päätellä, että tutkituista yrityksistä noin puolet oli tukeutunut jonkinlaiseen ulkopuoliseen henkilöstöosaamiseen. Vastauksissa esiintyivät viitekehyksessäkin mainitut

verkostopohjainen rekrytointi, koko prosessin ulkoistaminen ja persoonallisuusanalyysiin tukeutuminen. Näistä erityisesti verkostoitumisen ja alihankinnan on Kaijalan (2016) osalta esitetty olevan erittäin hyödyllisiä hankintakanavia startup-yritysten näkökulmasta sen joustavuuden ja monipuolisuuden takia.

Toinen osa vastaajista ei kuitenkaan ollut ollenkaan hyödyntänyt mitään tällaisia palveluita, mikä saattaisi kertoa esimerkiksi joko siitä, ettei näitä joko koeta tarpeellisiksi tai niiden käyttöön ei ole varaa. Viisi vastaajaa ei esimerkiksi kokenut työsuhteasioita ollenkaan yhtenä kolmesta merkittävimmästä riskitekijästä ja tämä selittää tilannetta.

Viitekehyksessä esitettiin, että strateginen henkilöstötyö on keskeinen osa henkilöriskien hallintaa. Epäselväksi jäi, millainen rooli strategialla on yritysten henkilöstötyössä ja henkilöstön hankinnassa, koska henkilöstöön liittyvä toiminta ei vaikuttanut olevan kovin systemaattista eivätkä vastaajat tuoneet asiaa esille avoimissa kysymyksissä. He kuitenkin kokivat, että rekrytoitaessa uutta työvoimaa, yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet otetaan huomioon vähintään melko hyvin, mikä kertoo tältä osin pyrkimyksestä varmistaa myös yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden toteutuminen henkilöstötyön kautta.

6.6 Yrittäjyys ja resurssit

Yrittäjyys esiintyi merkittävimpien riskitekijöiden valinnoissa, mutta sitä ei oltu perusteltu kovinkaan paljon, joten vastauksista ei voida päätellä paljoakaan. Asiaan liittyen kannattaa muun muassa huomioida, että mikäli kyselyyn oli vastannut yrityksen jokin muu työntekijä kuin itse yrittäjä, hän ei välttämättä koe asiaa merkittävänä. Hänellä kun ei samaan tapaan riskinä ole esimerkiksi Suomisen (2003, 15) mainitsemaa yritystoiminnasta johtuvaa velkaantumista.

Yrityksissä pääosin vaikutettiin kokevan, että käytössä ei ole täysin riittävästi resursseja onnistunutta henkilöriskien hallintaa varten. Tätä ei kysytty suoraan, mutta se ilmeni selvästi väittämäosion viimeisestä väittämästä ja myöskin heti lomakkeen alkuvaiheilla, jossa muutamat vastaajat toivat kysymyksissä oma-aloitteisesti esille, että heillä ei ole riittävästi pääomaa tai aikaa esimerkiksi koulutuksille. Tässä siis ilmenee, että startup-

yrityksillä vaikuttaisi olevan tarpeita hallita henkilöstöön liittyviä riskejä paremmin, eikä sitä koeta ollenkaan merkityksettömäksi seikaksi. Ei vain välttämättä koeta, että näin kyettäisiin tekemään resurssirajoitteiden takia. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä viitekehysessäkin esitettiin, että resurssirajoitteidensa takia pienet yritykset eivät usein halutessaankaan kykene panostamaan riskienhallintaan samaan tapaan kuin suuret yritykset. Samalla näiden yritysten riskinkantokyky on kuitenkin suurempia yrityksiä matalampi eli ne eivät kykene kantamaan yhtä hyvin riskien vaikutuksia. (Ilmarinen, 4.)

6.7 Henkilöriskien tunnistaminen ja arviointi

Henkilöriskien hallinnassa tärkeää on kaikista vakavimpien liiketoimintaa kohtaavien uhkien tunnistaminen (Ilmarinen 2011, 31). Vastaajat olivat merkittävimpiin henkilöriskeihin liittyvien valintojen ja perusteluiden perusteella kyenneet tunnistamaan näitä ja myös arvioimaan niiden vakavuutta juurikin omassa yrityksessään. Lisäksi yrityksissä koettiin, että tiedostettiin henkilöstöstä aiheutuvien sekä siihen kohdistuvien riskien olemassaolo joko hyvin tai melko hyvin, mikä myös näkyi annetuista vastauksista.

Väittämäosiossa kävi selvästi ilmi, että kyselyyn osallistuneissa yrityksissä pyrittiin selvittämään henkilöstöön liittyviä tekijöitä, jotka voisivat haitata liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toisin sanottuna yrityksissä pyrittiin tunnistamaan henkilöriskejä. Tunnistamistyössä ja arvioinnissa ei kuitenkaan juurikaan tukeuduttu esimerkiksi riskikarttoihin ja tarkastuslistoihin, jotka esitetään hyödyllisinä työkaluina merkittävimpien riskien löytämisessä ja esimerkiksi niistä kokonaiskuvan luonnissa (Kuusela & Ollikainen 2005, 150, 156). Näin ollen riskienhallinta ei vaikuta olevan kovinkaan järjestelmällistä näissä yrityksissä.

Vastaajat kokivat pääosin, että yrityksen henkilöstöltä saadaan tietoa mahdollisesti heitä kohtaavista tai heidän aiheuttamistaan riskeistä. Avointen kysymysten perusteella avoin keskustelu sekä palaverit vaikuttaisivatkin mainittujen työkalujen sijaan olevan keskeisiä tapoja, joilla esimerkiksi arvioidaan henkilöstön osaamista, työkykyä ja työyhteisön toimintaan liittyviä riskejä. Näin ollen vaikuttaa, että henkilöriskien tunnistaminen tapahtuu lähinnä tätä kautta, mikä kertoo samaa kuin Suomisen (2003, 97) väittämä, jonka mukaan riskienhallinta tapahtuu muissa kuin suurissa yrityksissä,

etenkin pienissä, usein tyypillisesti osana kaikkea päivittäistä toimintaa. Erillisiä riskienhallinnan työkaluja ei näissä yrityksissä siis pääosin ollut käytössä.

Vain yksi yritys selvästi tukeutui riskienhallintaprosessiin ja erityisiin riskienhallinnan työkaluihin ja sen toiminta voitiin tältä osin mieltää järjestelmälliseksi. Muilla yrityksillä näitä ei liiemmin ollut käytössä eli riskienhallinnan roolia ei toiminnassa korostettu.

7 Opinnäytteen arviointi sekä pohdinta

7.1 Arviointi

Opinnäytteen saavuttamia tuloksia, niiden luotettavuutta ja työn toteutusta kokonaisuutena arvioidaan käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Näissä on kyse tulosten pysyvyydestä ja oikeiden asioiden tutkimisesta. (Kananen 2014, 147.)

Laadullisen opinnäytteen arviointiin liittyy haasteita. Tämä johtuu osittain siitä, että aineiston tulkintaan liittyen ei ole olemassa kovinkaan selkeitä sääntöjä. Arvioinnin keskiössä on joka tapauksessa työn yleisen luotettavuuden tarkastelu. Saavutettujen tulosten luotettavuutta voidaan tarkastella useilla asioilla, kuten vahvistettavuudella, arvioitavuudella, tulkinnan ristiriidattomuudella ja saturaatiolla. Vahvistettavuudella kuvataan sitä, kokeeko aineiston lähde aineistosta tehdyt kuvaukset ja tulkinnat oikeiksi. Arvioitavuudessa kyse siitä, miten menetelmät ja kaikki tehdyt valinnat on perusteltu ja dokumentoitu. Tulkinnan ristiriidattomuudessa puolestaan, ovatko tehdyt tulkinnat yksiselitteisiä, ristiriidattomia, eli päätyisikö myös toinenkin analyysin tekijä niihin. Saturaatio kuvaa sitä, että havaintoyksiköistä saadut tulokset alkavat toistua ja tiedon lisääminen ei tuo käsiteltävään asiaan uutta arvoa. (Kananen 2014, 150–154.) Näiden arviointi kokonaisuutena voi esimerkiksi ulkoisen näkökulman vaatimuksesta ja kirjoittajan kokemuksen puutteesta johtuen olla yksin haastavaa, joten tekstissä jo esitettyjen pohdintojen lisäksi alla on pyritty kriittisesti arvioimaan työn toteutusta.

Vastaajien yksityisyyden takaamisen johdosta ei saatu täyttä varmuutta siitä, kuka ja millaisessa asemassa toimiva henkilö vastasi kyselyyn sekä millaiset tiedot hänellä on

aihealuetta koskien. Kyseessä voi olla vain vastanneen henkilön henkilökohtainen näkemys kysyttyyn asiaan. Avoimien kysymysten vastauksissa jotkin vastaavat tosin toivat esille, että ”olemme yrittäjiä” tai viitattiin vastaajaan asemaan muulla tavoin. Vastaajat esittivät usein perusteltuja vastauksia heille esitettyihin kysymyksiin ja näihin havaintoihin perustuen käytetystä kohdeyritysten valikointimenetelmästä huolimatta kyettiin ilmeisesti tavoittamaan tiedonantajat, joilla oli tietoa aiheesta.

Kohdeyritysten tavoittamisessa käytettiin perustellusti ja harkiten valittua yrityshakua, mutta ei silti voida olla täysin varmoja, kuinka hyvin yritysten haussa käytetty palvelu kykeni listaamaan juuri startup-yritykset, erityisesti niiden määritelmään liittyvien tekijöiden johdosta. Osa kyselyn vastaajista kuitenkin toi oma-aloitteisesti esille, että kyseessä on juurikin startup-yritys. Kyselyn kohteiksi päätyneistä yrityksistä monen havaittiin käytetyn yrityshakupalvelun lisäksi olevan mainittuna muissakin startup-yrityksiä listaavissa palveluissa, kuten osittain Työ- ja elinkeinoministeriön ja Tekesin toteuttamassa Startup Dashboard -palvelussa. Lisäksi käytettyä palvelua pyrittiin ylläpitäjän mukaan pitämään ajan tasalla.

Käytetyllä lomakkeella kyettiin saamaan aihetta koskevaa ja työn kannalta relevanttia tietoa, joista oli mahdollista tehdä joitakin johtopäätöksiä. Kyselyn toteuttamisen jälkeen ilmeni, että itse kysymyksissä olisi kuitenkin ollut kehitettävää muotoilun, määrän ja myös sen suhteen, kuinka syvällistä tietoa ne kykenivät tutkittavan asian kannalta tarjoilemaan. Ne kykenivät selvittämään tapoja, joilla yrityksissä voitiin tunnistaa ja vaikuttaa henkilöriskeihin, mutta olisivat voineet olla vähemmän yleisluontoisia. Tämä havaittiin jälkeinpäin tuloksia analysoitaessa. Jotkin asteikkokysymykset olisivat mahdollisesti hyötäneet toisenlaisesta muotoilusta eli esimerkiksi niissä käytetyn termistön avaamisesta laajemmin tai mahdollisesti näiden termien poistamisesta kokonaan. Lisäksi joidenkin kysymysten informaatioarvo oli vähäinen, minkä takia niistä ei ollut merkittävää hyötyä opinnäytteen kannalta. Nämä pyrittiin huomioimaan aineiston tulkinnoissa, mutta asia väistämättä vaikuttaa tulkintojen luotettavuuteen. Vastaajat olivat pääosin antaneet selkeitä vastauksia avoimiin kysymyksiin ja paikoitellen avaamaan myös laajemmin kysyttyyn aiheeseen liittyviä asioita, minkä pohjalta oli mahdollista tehdä viitekehukseen kytkettyjä johtopäätöksiä. Vain yksi vastaaja ymmärsi yhden avoimen kysymyksen selvästi väärin.

Tulosten saturaation suhteen voidaan havaita, että tietyissä esitetyissä kysymyksissä vastaajien näkemykset olivat yhteneväisiä. Toisaalla vastauksissa esiin tulleiden eriävien näkemysten ja lomakkeen asettamien rajoitteiden takia ei voida silti jälkeenpäin mietittäessä kiistää, etteikö esimerkiksi laajempi tai toisenlainen aineiston keruumenetelmä olisi tuonut käsiteltyjen kysymysten suhteen lisää syvällisempää ja tarkempaa informaatiota. Muutamassa kysymyksessä olisi hyödytty tarkemmasta vastauksesta. Näin ollen opiskelijan resurssirajoitteet huomioimatta jättäen paras menetelmä näiden pohdintojen valossa olisi saattanut olla teemahaastattelu yhdelle tai kahdelle tiedonantajalle. Jotta käytetty menetelmä olisi ollut täysin riittävä, olisi kysymysten muotoilua tullut kehittää ja mahdollisesti myös tutkimuskysymyksiä yksinkertaistaa. Menetelmä kuitenkin palveli kohtalaisesti työn toteutusta.

Työn tuloksia, eli saatuja vastauksia ja tehtyjä johtopäätöksiä, ei pienen otoskoon, vastausprosentin sekä käytetyn menetelmän takia ole ollenkaan syytä lähteä yleistämään koskemaan kaikkia startup-yrityksiä ja esitettyjen tuloksien voidaankin luotettavasti katsoa edustavan vain näitä kymmentä osanottajaa. Työn tavoite ei ollut tulosten yleistäminen kaikkiin startup-yrityksiin, mutta muun muassa yritysten rajaaminen johonkin tiettyyn toimialaan olisi saattanut parantaa tulosten siirrettävyyttä. Nykyisellään tuloksista voidaan lähinnä saada viitteitä yleisestä.

7.2 Pohdinta

Työ kykeni jossakin määrin vastaamaan tavoitteisiinsa. Prosessissa kehitettäviä kohteita kuitenkin havaittiin eri osa-alueilla. Ensinnäkin, työhön olisi saatu lisää syvyyttä joko tiiviimmällä rajauksella tai tiedonkeruumenetelmän kehittämällä esimerkiksi kysymyksiä entistä paremmin muotoilemalla, mistä kertoo jossain määrin pinnalliseksi jäänyt analyysi. Työ kykenee vastaamaan hyvin esimerkiksi siihen, mitkä henkilöriskit yrityksissä koetaan merkittävimpinä ja selvittämään tähän liittyviä taustatekijöitä, mutta analyysissä olisi suotavaa olla vahvempi kytkös viitekehukseen, vaikka se kykeneekin osittain vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin.

Opiskelijalla oli eräänä keskeisenä haasteena rajata kiinnostava aihe tarpeeksi tiiviisti,

vastaamaan tämän tyyppisen opinnäytteen muotoa ja siten, ettei aiheesta muodostuisi liian haastava. Kokonaisuutena prosessista kuitenkin muodostui kohtalaisen haastava. Sen keskeisin heikkous on juurikin melko laaja aihe. Haasteellisuus johtuneeksi lisäksi siitä, että aihe ei täysin edustanut opiskelijan aiemmin hankkimaa ydinosaamista ja ajan mittaan aiheeseen perehdyttäessä todettiin, että juuri tämän aiheen saralla kohdeyritysten kaltaisiin yrityksiin kohdistuvaa kirjallisuutta sekä informaatiota yleensäkin on jokseenkin niukasti löydettävissä ja se keskittyy monesti suuryrityksiin. Aihetta olisi ollut suotavaa tälläkin perusteella rajata entisestään, jotta tiedonkeruumenetelmä olisi paremmin palvellut toteutusta ja työmäärä olisi kohtuullistunut. Jälkeenpäin kävi selväksi, että opiskelijan olisi suositeltavaa tuntea opinnäytteen aihe mahdollisimman hyvin, jotta tarkoituksenmukainen rajaaminen olisi ylipäänsä mahdollista ja voitaisiin paremmin keskittyä työn tietoa soveltavaan osuuteen.

Opinnäytteen eräänä tarkoituksena on kuitenkin demonstroida opiskelijan opinnoissaan hankkimaa osaamista ja kriittistä ajattelukykyä. Käsitellyn aiheen saralla vaadittiin runsaasti eri opintojaksoilla esitetyn tiedon käsittelyä, minkä lisäksi paljon täysin uusien asioiden omaksumista ja itseohjautuvuutta. Opiskelijalle esimerkiksi kehittyi riskienhallinnasta jokseenkin hyvä yleiskuva ja käsitys siitä, miten sitä voidaan hyödyntää kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla ja näin käyttää johtamisen työkaluna. Voidaan katsoa, että työ on sijoittunut hyvin opintosuuntautumisvaihtoehdon alaisuuteen ja täydentänyt suoritettuja opintoja. Tämän lisäksi se on osoittanut pitkäjänteisyyttä ja kehittänyt kirjoittajan valmiuksia merkittävästi tämän tyyppisen työskentelyn ja käsitellyn aiheen saralla, koska on vaadittu paljon kriittistä tarkastelua työn toteutuksen ja saatujen tulosten osalta ja näin ollen jouduttu käsittelemään koko prosessia monesta eri näkökulmasta.

Opinnäytetyön työstön loppuvaiheen ajalle sijoittunut ammattiharjoittelu pienessä henkilöstöpalveluyrityksessä kehitti opiskelijan käsityksiä aiheesta sekä antoi ensi käden kokemuksia pienten yritysten toiminnasta. Mikäli työ olisi tehty vasta harjoittelun jälkeen tai sen aikana, olisi opiskelijalla ollut paremmat valmiudet käsitellä aihetta muun muassa hankkimaansa kokemukseen ja ymmärrykseen nojaten. Samaten aiheen rajaaminen olisi luultavasti helpottunut.

Lopuksi voitaneen tiivistäen todeta, että työn teoreettisen viitekehyksen

muodostamisessa onnistuttiin kohtuullisen hyvin ja aihe voidaan mieltää erittäin ajankohtaiseksi sekä kirjoittajansa opintosuuntausta edustavaksi. Työ kykenee lisäksi tarjoamaan muutamia ennestään vain vähän käsiteltyyn aiheeseen kohdistuvia tuloksia, joiden heikkoudeksi kuitenkin osoittautuu heikko yleistettävyys ja näin ollen sovellettavuus. Saatuja tuloksia on kuitenkin mahdollista ja luonnollisestikin suotavaa testata jatko-opinnoissa tai muissa yhteyksissä, esimerkiksi haastatteluun perustuvalla tutkimuksella.

Lähteet

Armstrong, Michael 2012. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise. 12. Painos. Kogan Page. Lontoo.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=457565>.
 Luettu 14.02.2017.

Beardwell, Julie & Thompson, Amanda 2014. Human Resource Management. A Contemporary Approach. 7. painos. Pearson Education Limited, Lontoo. Luettu 14.02.2017.

Blacker, Keith & McConnell, Patrick 2015. People Risk Management: A Practical Approach to Managing the human Factors That Could Harm Your Business. Kogan Page, Lontoo. Luettu 2.2.2017.

Blumberg, Matt 2013. Startup CEO. John Wiley & Sons, Hoboken.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=1343442>.
 Luettu 19.03.2017.

Dei Mensah, Rebecca 2013. Principles of Human Resource Management. Xlibris Corporation, Bloomington.
https://books.google.fi/books/about/Principles_of_Human_Resource_Management.html?id=aLkLNgEACAAJ&redir_esc=y. Luettu 10.10.2016.

European Startup Monitor, 2016. Full Report.
www.europeanstartupmonitor.com/esm/esm-2016/. Luettu 15.12.2016.

Hopkin, Paul 2014. Fundamentals of Risk Management. 3. painos. Kogan Page, Lontoo.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=1801849>. Luettu 29.11.2016.

Ilmarinen 2011. Henkilöstöriskit hallintaan. Työkirja.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/tyokirja-henkiloriskit-hallintaan.pdf>. Luettu 28.09.2016.

ISO 2017a. ISO 31000:2009. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en>.
 Luettu 27.11.2016.

ISO 2017b. ISO 31000 Risk management. A practical guide for SMEs.
www.iso.org/iso/iso_31000_for_smes.pdf. Luettu 27.11.2016.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Talentum, Helsinki.
<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#>.
 Luettu 13.12.2016.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014, Jyväskylä. Luettu 05.02.2017.

Kammonen, Teemu. Tässä ovat eniten veroja maksaneet yritykset. Kauppalehti 2016. Päivitetty 01.11.2016.

www.kauppalehti.fi/uutiset/eniten-veroja-maksaneiden-yritysten-karjessa-op--supercell-ja-nordea/2yu4Tqug. Luettu 16.11.2016.

Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere University Press. www.ellibslibrary.com//book/951-44-6350-1. Luettu 03.01.2017.

Kuusela, Sami. Kun rahahana meni kiinni: Kasvuyritysten kylmä syksy. Suomen Kuvalehti, 2011.

<https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/talous/kun-rahahana-meni-kiinni-kasvuyritysten-kylma-syksy/>. Luettu 22.12.2016.

Lahtinen, Henri & Pekkala, Henrik & Halme Kimmo & Salminen, Vesa & Härmälä, Valtteri & Wiikeri, Julia & Lamminkoski Helka & Lähde, Kristiina & Mikkela, Kari & Rouvinen, Petri & Kotiranta, Annu & Pajarinen, Mika & Dalziel, Margaret & Barge, Brian & Meade, Conor & Zhao, Xiao, 2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016. <http://tietokayttoon.fi/julkaisu/pubid=14201>. Luettu 06.10.2016.

Lam, James 2014. Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls. 2. Painos. John Wiley & Sons, Hoboken. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=1594547> Luettu 14.11.2016.

Merriam-Webster, 2017. Process. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/process> Luettu 05.10.2016.

Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. 2011. Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. SA Journal of Human Resource Management 9 (1). <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/366>. Luettu 29.09.2016.

Pk-yrityksen henkilöriskit. Työkortti. www.pk-rh.fi/uploads/henkiloriskit/pk-yrityksen-henkiloriskit-tyokortti.pdf. Luettu 29.09.2016.

Ries, Eric 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Publishing Group, New York. https://books.google.fi/books?id=tvfyz-4JILwC&dq=startup+business&lr=&hl=fi&source=gbs_navlinks_s. Luettu 26.2.2017.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna, 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. Luettu 05.10.2016.

Startup100 2017. About. <http://startup100.net/about/>. Luettu 15.03.2017.

Suomen Riskienhallintayhdistys 2016. Henkilöriskit. www.pk-rh.fi/index.php?page=henkiloriskit. Luettu 15.10.2016.

Suominen, Arto 2003. Riskienhallinta. 3. painos. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki. Luettu 22.01.2017.

Tekes 2016. Startup-yritysten rahoitus.
www.tekes.fi/rahoitus/startup/. Luettu 07.10.2016.

Tilastokeskus a. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Innovaatio.
www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html. Luettu 01.02.2017.

Tilastokeskus b. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Innovaatiotoiminta.
www.stat.fi/meta/kas/innovaatio_toim.html. Luettu 01.02.2017.

Tilastokeskus c. Yritykset.
http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html Luettu 15.03.2017.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki. Luettu 15.03.2017.

Manka, Marja-Liisa, Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum, Helsinki.
<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB>.
Luettu 07.01.2017.

Liitteet

Liite 1. Yrityksille lähetetty verkkolomake

0

Suuri kiitos osallistumisestanne ja näin ollen opinnyksenne mahdollistamisesta.
Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa henkilöstösiesteistä ja niiden hallinnasta yrityksessänne opinnyksenne tueksi. Antamianne vastauksia ei kytetä eikä pyritä liittämään yksittäisiin henkilöihin tai yrityksen mtekaan.

Henkilöstösiesteet ovat yrityksen henkilöstöstä aiheutuvia tai siihen kohdistuvia riskejä, jotka voivat joko osittain tai kokonaan estää liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.
Tyyppisiä esimerkkejä näistä ovat mm. henkilöstön puutteellinen osaaminen, epäpuutteelliset työolosuhteet, työlläminen ongelmat sekä saarautumiset. Näiden hallinta voi tapahtua esimerkiksi melitengä huomauttamattomana osana jokapäiväistä toimintaamme tai risikohallintaprosessin avustuksella.

Henkilöstösiesteet

1. Valitkaa näistä henkilöstösiestien esiintymisaluista ne kolme, joilla koette liiketoimintanne kannalta merkittävimpien riskien esiintyvän.

☐ Työhyvinvointi ja terveys (sarautapautiset ja työssä)
☐ Osaaminen (mm. riittämättömyys, työpuutteisuus, keskittyminen yhdelle henkilölle)
☐ Työympäristö (työolosuhteet ja turvallisuus)
☐ Työtyytyväisyys (mm. johtaminen, työmotivaatio)
☐ Terveystilanne (mm. työolosuhteet, työtaakkaa)
☐ Vahingonkustannukset (mm. tietovuoto, varkaudet, vahingot)
☐ Työväkivalta (henkinen ja fyysinen)
☐ Yhteistyö (mm. yritysten yhteistyö)

Perustelkaa valintanne. Miksi valitsitte juuri nämä?

2. Kuinka hyvin yrityksessänne kehoitetaan henkilöstöä aiheutuvien sekä siihen kohdistuvien riskien olemassaoloon?

1-hyvin 2-melko hyvin 3-melko heikosti 4-ei ollenkaan

Valitkaa ☐ ☐ ☐ ☐

Osaaminen ja avainhenkilöt

3. Millä tavoin yrityksessänne avainhenkilöiden ja kehittäjän henkilöstön osaamista? (esim. koulutukset, koulutuskeskittäm.)

4. Onko yrityksessänne tunnistettu avainhenkilöt eli liiketoimintanne kannalta tärkeimmät henkilöt?

1-kyllä 2-ei

Valitkaa ☐ ☐

Millä tavoin yrityksessänne pidetään huoli siitä, että nämä avainhenkilöt pysyvät palveluksessa?

5. Vastaukset

6. Alla on esitetty väittämiä. Valitkaa vastausvaihtoehdoista yritystänne kuvaava vaihtoehto.

7. Henkilöstösiestien hallinta (tunnistaminen, arviointi ja riskeihin vastaaminen) on yrityksessä järjestelmällistä

1-samaa mieltä 2-osittain samaa mieltä 3-ei samaa mieltä 4-osittain eri mieltä 5-eri mieltä

Valitkaa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Yrityksen henkilöstöstä saadaan tietoa mahdollisesti heikosta tilasta tai heidän aiheuttamista riskeistä (esim. tapaturman vaara)

1-samaa mieltä 2-osittain samaa mieltä 3-ei samaa mieltä 4-osittain eri mieltä 5-eri mieltä

Valitkaa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Yrityksessä hyödynnetään henkilöstösiestien hallintaa (esim. tarkastuslistat, raportointia, riskikartoja tms.)

1-samaa mieltä 2-osittain samaa mieltä 3-ei samaa mieltä 4-osittain eri mieltä 5-eri mieltä

Valitkaa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. Yrityksellä on käytössään jokin riskienhallintaprosessi

1-samaa mieltä 2-osittain samaa mieltä 3-ei samaa mieltä 4-osittain eri mieltä 5-eri mieltä

Valitkaa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11. Henkilöstösiesteistä ei yrityksessä enisjäljessä ennakoida, vaan niihin reagoidaan vasta niiden toteutuessa

1-samaa mieltä 2-osittain samaa mieltä 3-ei samaa mieltä 4-osittain eri mieltä 5-eri mieltä

Valitkaa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Yrityksen palvelusala toimintaa (esim. vastustusta, työolosuhteita) on suunniteltu siten, että henkilöstö ei altistu riskille tai aiheuttaisi riskiä

1-samaa mieltä 2-osittain samaa mieltä 3-ei samaa mieltä 4-osittain eri mieltä 5-eri mieltä

Valitkaa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. Yrityksessä pyritään kehittämään, mitä henkilöstösiesteistä asiat voisivat haluta liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista

1-samaa mieltä 2-osittain samaa mieltä 3-ei samaa mieltä 4-osittain eri mieltä 5-eri mieltä

Valitkaa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Yritys ei omata tarpeeksi resursseja (joka, raha, osaaminen) onnistumaan henkilöstösiestien hallintaan

1-samaa mieltä 2-osittain samaa mieltä 3-ei samaa mieltä 4-osittain eri mieltä 5-eri mieltä

Valitkaa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

15. Millä tavoin yrityksessänne edistetään ja seurataan henkilöstön työtyytyväisyyttä?

16. Miten yrityksessänne luodaan toimivaa työtyytyväisyyttä ja arvioidaan sen toimintaa?

Henkilöstötyö

17. Onko yrityksenne henkilöstötyö määritelty kättentä tai prosessia esimerkiksi henkilöstön hankintaan, kehittämiseen, palvelukseen ja suojeluun liittyen? Jos, niin millaisia?

18. Hyödynntääkö yrityksenne ulkopuolista henkilöstöosaamista? (esim. henkilöstöpalveluita tai muita vastaavaa)

1-paljon 2-melko paljon 3-melko vähän 4-ei ollenkaan

Valitkaa ☐ ☐ ☐ ☐

Millä tavoin? (esim. missä tilanteissa, millaisia palveluita)

19. Kuinka hyvin otatte huomioon yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet reitityksessänne uutta työvoimaa?

1-hyvin 2-melko hyvin 3-en osaa sanoa 4-melko huonosti 5-ei ollenkaan

Valitkaa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Taustakysymykset

20. Yrityksen henkilöstönumeri

--Valitse tästä--

21. Yrityksen päätoimiala

--Valitse tästä--